



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
CRM PARA UMA EMPRESA DE *PROGRAMMATIC ADVERTISING*: O CASO  
DA MOBIPIUM

JOÃO FRANCISCO GUERREIRO ARGANIL

OUTUBRO - 2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO MARKETING**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO PROJETO**

DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE IMPLEMENTAÇÃO DE  
CRM PARA UMA EMPRESA DE *PROGRAMMATIC ADVERTISING*: O  
CASO DA MOBIPIUM

JOÃO FRANCISCO GUERREIRO ARGANIL

### **ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR PAULO JORGE DE ALMEIDA GONÇALVES

OUTUBRO - 2019

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Paulo Gonçalves, pela responsividade, disponibilidade e, principalmente, pela sua contribuição crítica, que foram fulcrais para a conclusão deste estudo.

Agradeço aos meus pais, João e Graça, por sempre terem trabalhado em prol da educação e felicidade dos seus filhos. Espero que o finalizar desta fase da minha vida seja, agora, de alguma forma, o início da minha retribuição. Um agradecimento especial à minha mãe, que, pelos pormenores, fez com que o caminho para a entrega deste projeto fosse mais apazível.

Agradeço ao meu irmão, Manuel, por se preocupar em proporcionar momentos de riso, quando a noite de trabalho já ia longa.

Agradeço à minha namorada, Inês, por ser a minha companheira dos momentos bons e menos bons, por ser um exemplo de trabalho e força de vontade, por sempre ter acreditado em mim, e, principalmente, por a vida conjunta representar uma motivação especial para a finalização desta fase da minha vida.

Agradeço aos meus colegas da Mobipium, que, prontamente, decidiram participar nesta investigação. Agradeço também aos colegas da minha equipa que, através das suas palavras encorajadoras, depois do trabalho, me ajudavam a terminar o dia.

Agradeço aos meus amigos, que me proporcionaram momentos de descontração ao longo desta fase e por terem compreendido porque muitas das vezes não me podia encontrar com eles.

## RESUMO

A Internet tem contribuído para um cliente com maior capacidade de escolha sobre que produtos ou serviços adquirir, por isso as empresas começam, cada vez mais, a criar e transformar os seus modelos de negócio focando-se no cliente. Por isso, em conjunto com a evolução das tecnologias da informação, as empresas começaram a adoptar soluções de *Customer Relationship Management* (CRM) com o objetivo de reter os seus clientes, melhorar as suas relações com todos os seus stakeholders e adotar estratégias de marketing comuns a toda a empresa. A Mobipium é uma *ad network* que atua na área do *programmatic advertising* e necessita de uma implementação de CRM para dar resposta ao seu portfólio de milhares de clientes. Este estudo tem como objetivo o desenvolvimento de uma implementação de CRM que se aplique às necessidades de gestão de uma empresa de *programmatic advertising*, como a Mobipium.

Do ponto de vista da metodologia, selecionou-se o método qualitativo. As técnicas de recolha de dados foram a recolha de dados secundários e a realização de sete entrevistas semiestruturadas em profundidade. A estratégia utilizada foi a de *case study*, tendo sido a Mobipium o objeto deste estudo.

Considera-se que esta investigação possibilitou o desenvolvimento da estratégia de implementação de CRM na Mobipium. Para tal, definiu-se de que forma os processos *cross-functional* de CRM da Mobipium devem ser operacionalizados e articulados e de que forma a empresa deve organizar-se para a implementação de CRM.

**KEYWORDS:** CRM; Implementação de CRM; *Programmatic advertising*; *Ad Network*.

## ABSTRACT

The Internet has contributed to a customer with greater choice about which products or services to purchase, so companies are increasingly starting to create and transform their business models to customer-focused ones. Therefore, in conjunction with the evolution of information technology, companies have begun to adopt Customer Relationship Management (CRM) solutions to retain their customers, improve their relationships with all their stakeholders and adopt common marketing strategies through the whole company. Mobipium is an ad network that operates in the programmatic advertising area and needs a CRM implementation to meet its necessities to manage a portfolio of thousands of customers. This study aims to develop a CRM implementation that applies to the management needs of a *programmatic advertising* company, such as Mobipium.

From the methodology point of view, the qualitative method was selected. Data collection techniques were secondary data collection and seven in-depth semi-structured interviews. The strategy used was the case study, and Mobipium was the object of this study.

It is considered that this research enabled the development of the CRM implementation strategy of Mobipium. To this end, it was defined how Mobipium's multifunctional CRM processes should be operationalized and articulated, and how the company should organize itself to implement CRM..

**KEYWORDS:** CRM; CRM Implementation; Programmatic Advertising; Ad Network.

## ÍNDICE

Agradecimentos .....	i
Resumo .....	ii
Abstract.....	iii
Índice .....	iv
Índice de Figuras .....	vi
Índice de Tabelas .....	vi
Lista de Acrónimos.....	vii
1. Introdução .....	1
2. Revisão da Literatura.....	3
2.1 Do relationship marketing ao CRM.....	3
2.2 Framework estratégico de CRM.....	4
2.2.1 Strategy Development Process .....	4
2.2.2 Value Creation Process.....	5
2.2.3 Multichannel Integration Process .....	7
2.2.4 Information Management Process .....	8
2.2.5 Performance Assessment Process.....	10
2.3 Áreas de Implementação de CRM.....	11
2.3.1 CRM Readiness Assessment .....	11
2.3.2 CRM Change Management .....	12
2.3.3 CRM Project Management .....	13
2.3.4 Employee Engagement .....	13
2.4 Mobile Advertising e Programmatic Advertising .....	14
2.4.1 Mobile Advertising.....	14
2.4.2 Programmatic Advertising Principle .....	15

3. Quadro de Referência .....	16
4. Metodologia.....	17
4.1 Abordagem metodológica.....	17
4.2 Técnicas de recolha de dados .....	18
4.3 Análise de dados .....	19
5. Estudo de Caso - O caso da Mobipium .....	19
5.1 Processos cross-functional de CRM da Mobipium .....	20
5.1.1 Strategy development process da Mobipium.....	20
5.1.2 Value creation process da Mobipium .....	21
5.1.3 Multi-channel integration process da Mobipium.....	24
5.1.4 Information management process da Mobipium .....	26
5.1.5 Performance assessment process da Mobipium .....	28
5.2 Organização da implementação de CRM da Mobipium .....	30
5.2.1 Readiness Assessment da Mobipium para implementação de CRM .....	30
5.2.2 Change Management para a implementação de CRM na Mobipium.....	31
5.2.3 Project Management da implementação de CRM na Mobipium .....	32
5.2.4 Employee engagement para a implementação de CRM na Mobipium ...	32
6. Conclusões, Limitações e estudos futuros .....	33
Referências Bibliográficas.....	36
Anexos .....	42
Anexo 1 – Guião das Entrevistas.....	42
Anexo 2- Cinco Forças da Indústria .....	44
Anexo 3 – Segmentação de clientes por CLV .....	44
Anexo 4 – Página de cliente no CRM da Mobipium.....	45
Anexo 5 – Páginas das ofertas no ERP da Mobipium .....	45

Anexo 6 – Página de download de reports no ERP da Mobipium .....	45
Anexo 7 – Service-Profit Chain.....	46
Anexo 8 – CRM Scorecard Framework .....	46
Anexo 9 – Auditoria de CRM da Mobipium.....	47
Anexo 10 – Análise dos fatores de qualidade organizacional, técnica e dados da Mobipium .....	48

#### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Quadro conceptual. ....	17
Figura 2 – Cinco Forças da Indústria.....	44
Figura 3 – Segmentação de clientes por CLV .....	44
Figura 4 – Página de cliente no CRM da Mobipium.....	45
Figura 5 – Páginas das ofertas no ERP da Mobipium .....	45
Figura 6 - Página de download de <i>reports</i> no ERP da Mobipium.....	45
Figura 7 – <i>Service-Profit Chain</i> .....	46
Figura 8 – <i>CRM Scorecard Framework</i> .....	46
Figura 9 – Auditoria de CRM da Mobipium .....	47

#### ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Guião das Entrevistas .....	42
Tabela 2 – Análise dos fatores de qualidade organizacional, técnica e dados da Mobipium .....	48



## LISTA DE ACRÓNIMOS

AM	Account Manager
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CLV	Customer Lifetime Value
CPA	Cost-per-acquisition
CPI	Cost-per-install
CPL	Cost-per-lead
CPS	Cost-per-sale
CRM	Customer Relationship Management
CTO	Chief Technology Officer
CVP	Customer Value Proposition
DSP	Demand-Side Platform
HRM	Human Resources Manager
KPI	Key Performance Indicator
LTV	Lifetime Value
MB	Media Buyer
PM	Publisher Manager
SPC	Service-Profit Chain
SSP	Supply-Side Platform
TI	Tecnologias de Informação

## 1. INTRODUÇÃO

A Internet assume uma importância cada vez maior na forma das pessoas procurarem e adquirirem produtos ou serviços. Estabelece-se assim um contacto mais profundo entre comprador e fornecedor, pelo que os modelos de negócio das empresas se começam a focar cada vez mais no cliente. O *Customer Relationship Management* (CRM) é uma estratégia de negócio que, com o apoio da tecnologia, se concentra em construir relações longas e mutuamente benéficas com os seus *stakeholders* (Boulding *et al.*, 2005). O seu objetivo é reter e maximizar o valor que o cliente pode trazer à empresa durante o seu tempo de vida, i.e., *lifetime value* (LTV). Para conseguir implementações de CRM de sucesso, as empresas devem considerar realizar mudanças nos seus processos de negócio e pessoas e, assim, potenciar os ganhos da gestão do seu portfólio de clientes (Chen & Popovich, 2003).

A aquisição de uma solução de CRM não cria automaticamente relações de valor com os clientes, principalmente, porque a melhoria de relacionamento com clientes não depende apenas da utilização das Tecnologias de Informação (TI). As TI devem acompanhar a estratégia da empresa e a cultura organizacional deve ser adaptada às escolhas tecnológicas que se implementam (González-Benito & Venturini, 2017). Neste sentido, para desbloquear o potencial de um CRM, as empresas devem formular uma estratégia de implementação de CRM. Payne & Frow (2006), propõem um modelo de organização para implementação de CRM, que visa abordar os processos-chave e os principais problemas na implementação de CRM.

Durante os últimos 40 anos, assistiu-se à evolução da publicidade e dos seus formatos. Com a transição do offline para o online, o número de novos veículos de media que produzem conteúdo, os *publishers*, disparou para milhões. Para as empresas que pretendem publicitar os seus produtos, os *advertisers*, esta evolução tecnológica trouxe boas e más notícias. Por um lado, as possibilidades de *targeting* de consumidores tornou-se mais variada e eficaz, por outro, controlar todos estes *publishers* seria um processo de negócio que gastaria muitos recursos e energia (Rayport, 2015). Neste sentido, a necessidade de automação de publicidade no online surgiu, bem como empresas que dedicam os seus modelos de negócio a oferecer serviços que apresentem soluções para estes *advertisers* (Busch, 2015).

Na Revisão da Literatura, procurou-se abordar estudos sobre a origem do CRM - Morgan & Hunt (1994), Boulding *et al.* (2005) e Verhoef (2003). De seguida, focou-se em averiguar estudos que abordassem a implementação de CRM - Payne & Frow (2005), Payne & Frow (2006) e Chen & Popovich (2003). Por último, refletiu-se sobre o *mobile advertising* e o *programmatic advertising*, a indústria em que a empresa focal opera - Grewal, Bart, Spann & Zubcsek (2016) e Busch (2015).

Sendo o presente estudo um projeto, a delimitação prática será a empresa a ser investigada. A Mobipium é uma *ad network* que opera na indústria do *programmatic advertising*, sendo uma intermediária entre *advertisers* e *publishers*. Assim como a oferta de espaço publicitário online aumentou, devido ao crescimento do número de *publishers*, também a procura por parte de *advertisers*. A Mobipium tem um portfólio de milhares de clientes *advertisers* e precisa de implementar um CRM que seja desenvolvido por forma a corresponder às necessidades do objetivo do negócio. A empresa focal desenvolveu a sua tecnologia de CRM internamente, pois não existem soluções de CRM que se apliquem às particularidades do negócio. Porém, o CRM não corresponde às atuais necessidades, sendo prioritário para a empresa compreender como pode potenciar esta vantagem competitiva.

O principal objetivo deste estudo é o desenvolvimento de uma implementação de CRM que se aplique às necessidades de gestão de uma empresa de *programmatic advertising*, como a Mobipium. A partir desta premissa, definiu-se como problema de investigação: de que forma deve ser implementado o CRM na Mobipium? De seguida, duas questões de investigação foram elaboradas: QI1) De que forma os processos de CRM da Mobipium devem ser formulados e articulados para a implementação de CRM? QI2) De que forma a Mobipium deve organizar-se para a implementação de CRM?

Do ponto de vista académico, a relevância deste projeto passa por aprofundar o conhecimento sobre o *programmatic advertising*, uma vez que poucos são os estudos que exploram como empresas baseiam o seu modelo de negócio nesta área. Do ponto de vista de gestão, este estudo é relevante para gestores de *ad networks*, pois apresenta uma aplicação prática do modelo de implementação de CRM de Payne & Frow (2006). Além disso, sendo o investigador deste estudo colaborador da empresa focal, esta é uma

oportunidade pertinente para explorar o tema não só do ponto de vista teórico, mas também do ponto de vista prático.

A estrutura deste projeto está dividida em cinco capítulos. Após a introdução, o capítulo dois apresenta a revisão da literatura e o terceiro capítulo o quadro de referência, referente ao capítulo anterior. No capítulo quatro, explica-se a metodologia e no capítulo cinco inicia-se a discussão dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões retiradas da elaboração deste projeto.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 *Do relationship marketing ao CRM*

Nos últimos anos do século XX, o aumento do número dos mercados, concorrentes e consumidores, criou dificuldades ao nível da aquisição de novos clientes (Grönroos, 1995). Os investigadores salientaram a necessidade das empresas se concentrarem em desenvolver relações mais eficientes e efetivas com os clientes, i.e., praticar o *relationship marketing*. Este último, tem como focos: a retenção de clientes rentáveis; a adaptação a múltiplos mercados; e o marketing *cross-functional* (Boulding *et al.*, 2005). Primeiramente, as empresas começaram a fazer *targeting* à retenção de clientes e maximização do seu LTV, promovendo o comprometimento dos clientes e desenvolvendo relações de confiança (Verhoef, 2003). Depois, conduziram as suas atividades de marketing por forma a ter relações benéficas com todos os *stakeholders* (Morgan & Hunt, 1994). Finalizando, as estratégias de marketing começaram a ser adotadas entre departamentos e por toda a empresa, ou seja, de forma *cross-functional* (Payne, 2005).

Com todos estes desenvolvimentos do marketing, as empresas começaram a utilizar soluções tecnológicas, ligadas à gestão de informação, de modo a concretizar as potencialidades do *relationship marketing*, nascendo desta combinação as primeiras soluções de CRM (Boulding *et al.*, 2005). Na definição de Payne e Frow (2005), o CRM é uma abordagem estratégica que através do desenvolvimento de relações de longo prazo e lucrativas com os seus clientes-chave, segmentos estratégicos e restantes *stakeholders*, se foca na co-criação de valor, fazendo-se auxiliar pelas (TI). A fusão das estratégias do *relationship marketing* com as TI requer uma integração *cross-functional* de processos, pessoas, operações e capacidades do marketing (Payne & Frow, 2005).

## 2.2 Framework estratégico de CRM

A ausência de um *framework* estratégico baseado em processos de negócio é a principal razão de insucesso das iniciativas de CRM nas empresas (Frow, Payne, Wilkinson & Young, 2011). Além disso, o facto de nem toda a empresa estar envolvida na estratégia de CRM também constitui um motivo para que a mesma não seja bem-sucedida (Boulding *et al.*, 2005). Um *framework* estratégico deve possibilitar *insights* práticos por forma a ajudar as empresas a atingir maior sucesso no desenvolvimento e implementação de uma estratégia de CRM (Payne & Frow, 2005). De acordo com Payne & Frow (2005), por forma a assegurar uma estratégia *cross-functional* é necessário identificar os processos fundamentais, bem como os problemas que lhes estão associados: o *Strategy Development Process*; o *Value Creation Process*; o *Multichannel Integration Process*; o *Information Management Process*; e, por último, o *Performance Assessment Process*.

### 2.2.1 Strategy Development Process

Este processo concentra-se tanto na estratégia de negócio (*Business Strategy*) como na estratégia do cliente (*Customer Strategy*). A forma como ambas as estratégias se interrelacionam condiciona fortemente o sucesso da estratégia de CRM (Frow *et al.*, 2011).

A primeira, *Business Strategy*, considera a visão da empresa, bem como a indústria e o ambiente competitivo no qual está inserida (Payne & Frow, 2005). Implementações de sistemas de apoio à decisão que estejam alinhados com a visão de negócio da organização, tendem a ter níveis de sucesso superiores e, assim, obter lucro com a sua operacionalização (Yeoh & Koronis, 2010; Ifinedo, 2008). Do ponto de vista da indústria e do ambiente competitivo da empresa, os processos estratégicos da empresa que enfrentam as forças da indústria mais ameaçadoras devem ser providos de maior apoio por parte das TI, i.e., o alinhamento do CRM com os métodos competitivos da empresa ajuda a abordar as oportunidades e ameaças do seu ambiente externo (Laudon & Laudon, 2017; Rivard, 2006). Porter (2008) defende que as “cinco forças” – barreiras de entrada a novos concorrentes, produtos substitutos, poder dos compradores, poder dos fornecedores e intensidade da concorrência – formam a estrutura das indústrias e estabelecem as regras da competição e as causas de lucratividade de uma indústria.

A segunda, *Customer Strategy*, engloba uma identificação dos atuais e potenciais clientes e a identificação das estratégias de segmentação mais adequadas à empresa (Payne & Frow, 2005). A base de clientes de uma organização é uma combinação de diferentes dimensões de clientes, cuja quantidade de negócio gerado pode variar. (Bukhari & Kazi, 2016). Por isso, as organizações devem identificar os clientes mais valiosos para a sua atividade, independentemente da sua dimensão, e tentar retê-los para maior lucratividade (Lambert, 2010).

A métrica de análise *Customer Lifetime Value* (CLV) é entendida como a métrica que melhor identifica os clientes que providenciam maiores lucros a longo-prazo, logo os gestores devem melhorar os resultados dos seus processos de marketing utilizando o CLV para avaliar e classificar o valor de cada cliente (Venkatesan & Kumar, 2004). Kim, Jung, Suh & Hwang (2006) propõe um modelo de segmentação de clientes a partir do seu LTV. Consoante a distribuição dos clientes em função das dimensões de cálculo do LTV, analisa-se quais os níveis de segmentação mais adequados.

#### 2.2.2 Value Creation Process

Este processo tem relação com o processo apresentado anteriormente, i.e., transforma os resultados do último em programas que tanto extraem como entregam valor aos clientes e *stakeholders*. O *value creation process* é constituído por três elementos-chave: determinar o valor que a empresa pode entregar; bem como receber do seu cliente; e maximizar o LTV dos segmentos de clientes desejados, incluindo práticas de co-criação de valor (Payne & Frow, 2005).

A *customer value proposition* (CVP) é uma ferramenta estratégica utilizada pelas empresas para comunicar como pretendem entregar valor aos seus clientes. Na sua definição, é entendida como uma ferramenta de comunicação, que realça o papel dos recursos empresariais e a forma como são partilhados, o que salienta o valor diferenciado e superior à oferta da competição que a empresa entrega, influenciando as atitudes e comportamentos dos clientes (Ballantyne, Frow, Varey & Payne, 2011). Payne, Frow & Eggert (2017) sugerem que, conhecimento do mercado e capacidade de inovação são os recursos baseados no mercado em que a empresa compete utilizados para construir a CVP. O suporte da liderança à CVP, a formalização da CVP, e o conhecimento do produto são os recursos da empresa utilizados também para construir a CVP. As CVP podem ter

um impacto positivo na orientação de mercado e nas atitudes e comportamentos dos colaboradores, bem como na forma como as empresas adquirem recursos e os desenvolvem (Lindic & Silva, 2011; Payne *et al.*, 2017).

A métrica *customer lifetime value* (CLV) é uma métrica com uma abordagem de previsão que tem em conta a natureza variável do comportamento do cliente que permite à empresa focar-se em cada cliente de forma individual, diferenciada e distinta (Kumar & Reinartz, 2016). O CLV calcula o valor do cliente de acordo com as suas futuras transações com a empresa, depois de contabilizar a receita, despesa e o comportamento do cliente. As empresas retiram valor do seu negócio se compreenderem como alinhar o valor que entregam ao cliente e os recursos que gastam para tal, com o valor que esperam vir a receber do cliente. Depois de entender a necessidade de adotar uma métrica de previsão para aferir o valor do cliente, a empresa fortalece a sua posição como uma empresa centrada no cliente (Payne & Frow, 2005; Kumar & Reinartz, 2016). As empresas devem estender a noção de CLV ao comportamento de cliente pois as contribuições deste último podem ocorrer de forma direta, através de compras, ou de forma indireta, através de ações que podem incluir referências ou influência de potenciais clientes por redes sociais, *reviews*, e feedback sobre a empresa fornecedora (Kumar & Reinartz, 2016).

Por forma a extrair o máximo valor possível dos seus clientes, a empresa deve desenvolver e implementar estratégias baseadas no CLV, que deverão ser utilizadas não só para maximizar a receita, minimizar os custos, ou ambos, mas também para ajudar na aquisição e retenção, *churn* e *win-back* dos clientes (Verhoef & Lemon, 2013).

A adoção de práticas de co-criação entre fornecedores e clientes implica mudanças organizacionais ao nível do marketing e gestão de empresas de um mercado B2B, bem como a organização das equipas de Vendas (Jaakkola & Hakanen, 2013). Primeiramente, a CVP, deve estar fundamentada na interação entre as empresas que atuam em determinada rede de negócios. A forma como estas comunicam valor deve ser transformada em atividades que facilitem um *engagement* sustentado (Marcos-Cuevas, Natti, Palo & Baumann, 2016).

De seguida, mercados cada vez mais baseados em empresas que interagem em função da co-criação obrigam a mudanças profundas na forma de trabalhar das equipas de

Vendas. Os profissionais desta área devem ser capazes de compreender como co-criar o serviço com o cliente, e depois interagir com os diversos departamentos da empresa fornecedora por forma a entregar o serviço (Jaakkola & Hakanen, 2013; Marcos-Cuevas *et al.*, 2016).

### 2.2.3 Multichannel Integration Process

O *multichannel integration process* é um dos processos mais importantes do CRM porque aplica os *outputs* dos processos de *Strategy Development* e *Value Creation* em atividades de valor com os clientes. Este processo toma decisões sobre qual a combinação de pontos de contacto mais apropriados com os clientes, como assegurar que os clientes tenham uma boa experiência na sua utilização e como criar e apresentar uma visão única do cliente à empresa (Payne & Frow, 2005).

A experiência do cliente com a empresa pode ser conceptualizada em três fases: a primeira fase, a pré-compra; a segunda fase, a compra; e a terceira fase, pós-compra. A pré-compra engloba todos os aspetos da interação do cliente com a organização e o seu ambiente, antes da transação de compra, que podem ser caracterizadas em comportamentos como reconhecimento, pesquisa e consideração. A compra considera todas as interações do cliente com a organização e o seu ambiente, durante a transação de compra, que podem ser caracterizadas em comportamentos como a escolha, pedido e pagamento. O pós-compra, abrange todas as interações do cliente com a organização e o seu ambiente, após a transação de compra, que podem ser caracterizadas em comportamentos como o consumo do produto, *engagement* e solicitações de serviço (Rosenbaum, Otalora & Ramírez, 2017; Lemon & Verhoef, 2016).

O planeamento da *customer journey* que proporcione uma boa *customer experience* envolve combinar os diferentes pontos de contacto de forma coerente a nível temático, bem como consistente e sensível ao contexto (Lemon & Verhoef, 2016). A coesão temática dos pontos de contacto ocorre quando os clientes compreendem múltiplos pontos de contacto que partilham o mesmo tema de marca, ou quando um ponto de contacto leva o cliente a identificá-lo como pertencente a uma marca. O tema deve ser fundamentado na CVP. A consistência dos pontos de contacto verifica-se quando os clientes percecionam uniformidade dos pontos de contacto ao longo da sua *customer journey* ao



nível do seu design, mensagens de comunicação, comportamento de interação, processos e lógica de navegação (Lemon & Verhoef, 2016; Payne *et al.*, 2017).

Porém, a complexidade de criação de pontos de contacto sensíveis ao contexto do cliente é de uma complexidade superior pois devem ser responsivos e adaptativos aos objetivos, situação, preferências e atividades do cliente (Lemon & Verhoef, 2016). Este tipo de pontos de contacto permitem a personalização da *customer journey* adequada ao cliente a nível individual, ajustando a oferta aos objetivos do cliente. Logo, este conceito promove percepções de conveniência, controlo e risco reduzido ao longo da *customer journey* (Kuehnl, Jozic & Homburg, 2019).

Concluindo, os múltiplos pontos de contacto da *customer journey* devem ter a capacidade para construir um *flow* de *inputs* de informação sobre a sua interação com o cliente, para que seja possível criar uma visão única do cliente. Assim, em futuras interações, os pontos de contacto terão os *outputs* de informação necessários para proporcionar a melhor experiência possível ao cliente e oferecer ofertas personalizadas às suas necessidades (Lemon & Verhoef, 2016).

#### 2.2.4 Information Management Process

O processo de *Information Management* coleta, agrupa, e utiliza os dados e informações sobre o cliente de todos os pontos de contacto para gerar *insights* e respostas de marketing apropriadas. Os principais elementos deste processo são: o repositório de dados, que providenciam uma memória coletiva da empresa sobre o cliente; os sistemas de TI, que incluem o *hardware*, *software* e *middleware* da empresa; as ferramentas de análise de dados; as aplicações de *back-office* e *front-office*, que suportam muitas das atividades ligadas diretamente ao cliente e que gerem operações internas, administrativas, e relações com fornecedores (Payne & Frow, 2005). Na opinião de Laudon & Laudon (2017), os sistemas de CRM capturam, integram, consolidam e analisam os dados sobre o cliente, e depois distribuem os resultados por vários sistemas e canais de contacto com o cliente por toda a empresa.

O sistema de repositório de dados, para além da função principal de armazenamento de dados, também facilita a tomada de decisão. O primeiro passo para a construção do repositório de dados passa por identificar quais são os diferentes tipos de análise que serão relevantes para o CRM. O repositório de dados deverá apoiar os processos analíticos do

CRM, mas também no desempenho do negócio. Entendendo de que forma a análise de dados ajuda a performance de um negócio pode indicar insights sobre como o repositório de dados devem ser estruturados (Cunningham, Song & Chen, 2006).

A escolha dos sistemas de TI como o *hardware*, *software* e o *middleware*, que irão apoiar o CRM, dependerá principalmente dos constrangimentos associados aos sistemas de bancos de dados em operação, à variedade de opções tecnológicas, e à singularidade de cada situação do negócio. A variedade de ferramentas e serviços oferecidos por fornecedores de TI complicam ainda mais a decisão de escolha de solução de CRM, bem como a entender se a infraestrutura de TI deve ser operacionalizada externamente ou construí-la internamente com o apoio de peritos (Payne & Frow, 2006).

As ferramentas de análise do CRM devem ser um conjunto de aplicações de cariz analítico que ajudam a medir, prever e otimizar o desempenho do negócio e os relacionamentos com o cliente. A infraestrutura de TI deve estar alinhada com as necessidades do negócio e ajudar a cumprir os objetivos definidos em cada processo *cross-functional* do CRM, desenvolvendo ferramentas de análise capazes de transformar os dados obtidos num fluxo eficiente de informação, analisar os dados numa perspetiva de projeção e fornecer *insights* que auxiliem os colaboradores responsáveis por tomadas de decisão (Bose, 2009).

As aplicações de CRM ligam as funções de *front-office* e *back-office* com os pontos de contacto do cliente com a empresa. As aplicações de *front-office* são usadas para melhorar o valor e a forma como este é entregue aos clientes, pois oferecem um meio para aumentar as vendas, melhorar o atendimento e aprimorar o *cross-selling* e *upselling*, fundamentais para aumentar os níveis de retenção e lucratividade do cliente (Chen & Popovich, 2003). As aplicações de *front-office* mais comuns são: as ferramentas de automação da força de vendas; os *call centres* e o *help desk*; as aplicações de customização de produto; a automação de Marketing e gestão de campanhas. As aplicações de *back-office* simplificam os processos de negócio internos e incluem os sistemas de contabilidade e financeiros, gestão de *stocks* e recursos humanos. Os sistemas de *enterprise resource planning* (ERP) oferecem soluções integradas de aplicações de *back-office* para a gestão e controlo de recursos, recorrendo também aos benefícios do repositório de dados (Chen & Popovich, 2003; Laudon & Laudon, 2017).

### 2.2.5 Performance Assessment Process

O processo de *Performance Assessment* engloba a tarefa de assegurar que os objetivos estratégicos da empresa ao nível do CRM estão a ser cumpridos de forma aceitável e que existe uma base de melhoria. Este processo tem duas principais componentes: os resultados dos *shareholders*, que oferecem uma visão geral sobre todas as relações que exigem performance de negócio, e a monitorização de performance, que dá uma visão mais detalhada sobre as suas métricas e os *key performance indicators* (KPI) (Payne & Frow, 2005).

Para atingir o objetivo final de um CRM - entregar resultados aos *shareholders* -, a empresa deve entender como criar valor para o colaborador, para o cliente e para o *shareholder*, reduzir custos e a relação de performance entre estes. A fim de entender as relações entre colaboradores, clientes e *shareholders* as empresas devem adotar uma abordagem integrada como o *Service-Profit Chain* (SPC), uma ferramenta de análise de negócio que procura estabelecer as relações entre a satisfação do colaborador, a fidelidade do cliente, os lucros e, por último, o valor para o *shareholder* (Payne & Frow, 2006).

O SPC realça a importância da qualidade dos serviços internos e externos para o sucesso sustentável da organização. A qualidade do serviço interno, i.e., serviços de suporte e políticas que permitem aos colaboradores entregar resultados aos clientes, aumenta a satisfação dos colaboradores (Hogreve, Iseke, Derfuss & Eller, 2017). Colaboradores satisfeitos têm atitudes positivas em relação ao trabalho e desenvolvem comportamentos, baseados na confiança e reciprocidade, que apoiam a organização e os seus clientes. A satisfação dos colaboradores está associada à alta retenção e produtividade dos mesmos, que origina uma maior probabilidade de criação de uma experiência de serviço externa positiva. Com efeito, a retenção dos funcionários está associada a uma maior receita, pois colaboradores comprometidos geram melhores relacionamentos com os clientes e agem em nome da sua empresa (Men, 2014; Hogreve *et al.*, 2017).

A qualidade de serviço externo na perspetiva do SPC concentra-se nas reações dos clientes à qualidade do serviço. A qualidade do serviço leva à satisfação do cliente, que é uma reação principalmente afetiva. A satisfação do cliente leva à sua lealdade, pois cria uma necessidade do fornecedor, que consequentemente motiva as intenções de recompra

e o *word-of-mouth* positivo (Hogreve *et al.*, 2017; Kaura, Prasad & Sharma, 2014). Adicionalmente, a fidelidade do cliente impulsiona o desempenho de negócio da empresa. Em primeiro lugar, amplia as vendas através da recompra e indicações de clientes. Em segundo lugar, reduz os custos de serviços e as despesas de marketing porque estes clientes estão familiarizados com os processos de serviço do fornecedor, logo, relutantes à mudança. Em caso de níveis médios e altos de lealdade, os clientes procuram e desejam desenvolver a relação, mas a atitude do fornecedor terá que ser recíproca (Hogreve *et al.*, 2017; McMulan & Gilmore, 2008).

O CRM é um sistema *cross-functional*, cuja avaliação de performance do CRM deve utilizar uma variedade de métricas que abrangem todos os processos que constituem o SPC. O *balanced scorecard* é uma ferramenta de análise que permite uma análise desta natureza. Para obter resultados mais fidedignos, a aferição de dados para esta análise deve ser de origem quantitativa e qualitativa (Payne & Frow, 2006). Kim & Kim (2009) sugerem um *framework* baseado num *balanced scorecard* que serve como uma ferramenta estratégica para as empresas analisarem e monitorizarem os resultados de performance de CRM e aferirem o retorno no investimento feito na sua implementação. A sua utilização depende da capacidade das empresas de compreenderem quais os fatores mais determinantes para o sucesso da sua estratégia de CRM.

### 2.3 Áreas de Implementação de CRM

Segundo Payne & Frow (2006), para o sucesso de implementação de um CRM são identificadas quatro áreas de implementação fulcrais: o CRM *readiness assessment*; o CRM *change management*; o CRM *project management*; e o *employee engagement*. É através destas áreas de implementação que a empresa compreende como deve agir com os processos, sistemas e pessoas e potenciar as suas probabilidades de sucesso do CRM.

#### 2.3.1 CRM Readiness Assessment

A primeira área de implementação, o CRM *readiness assessment*, baseia-se numa auditoria aos cinco processos-chave de CRM mencionados, a fim de compreender o quão desenvolvido está o CRM da empresa – pre-CRM *planning*, construção de um repositório de dados, moderadamente desenvolvido, bem desenvolvido ou altamente avançado –, formar uma visão inicial das principais prioridades de CRM, definir a importância relativa

dessas prioridades e determinar onde recursos devem ser aplicados (Payne & Frow, 2006).

Diferentes fatores empresariais devem ser identificados e considerados como potenciais influenciadores na adoção de um sistema de CRM, que podem ser classificados em três grupos: qualidade organizacional, técnica e dos dados. Os fatores organizacionais relacionam-se direta ou indiretamente com a estrutura operacional, humana e gestão de negócio, que incluem: benefícios de implementação; competências de TI dos colaboradores e gestores; dimensão da organização; suporte dos gestores e financiamento; estratégia de CRM e objetivos de negócio; dimensão dos clientes e fornecedores; barreiras externas; e pressão competitiva. Os fatores técnicos são fatores que se relacionam com as Tecnologias da Informação, e que incluem: custos de compra, implementação e integração; avaliação do sistema e critérios de escolha; complexidade; infraestrutura de TI e integração; e suporte pós-compra. Em último lugar, os fatores de qualidade de dados referem-se ao tratamento de dados no conceito de adoção de CRM, que incluem: infraestrutura de dados de cliente e qualidade de dados de cliente; ferramentas e processos de avaliação da qualidade de dados; e classificação de fontes de dados de cliente (Alshawhi, Missi & Irani, 2011).

### 2.3.2 CRM Change Management

De seguida, o CRM *change management* é a área preocupada em preparar a empresa para uma mudança organizacional e cultural que a implementação de um CRM exige. Neste sentido, surgem três problemas com a gestão de mudança: a necessidade de estabelecer um responsável sénior de CRM; criar a visão de CRM; e facilitar o trabalho *cross-functional* dentro da organização (Payne & Frow, 2006).

Um responsável e líder na empresa com um conhecimento aprofundado sobre o tema é uma peça fundamental para uma implementação de sucesso de CRM, pois uma das principais falhas no processo de mudança de gestão é a falta de um líder de projeto que compreenda como o CRM deve ser implementado, quanto custa e quanto tempo irá demorar (Payne & Frow, 2006). Uma mudança organizacional acontece ao longo de um período de tempo, como tal, para aumentar a probabilidade de sucesso, é importante existir um responsável sénior que planeie a mudança de acordo com os seus fatores críticos de sucesso (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

A visão de CRM é uma forma de criar valores partilhados e um foco no cliente pelos colaboradores da empresa, cujos benefícios impactam diretamente o sucesso de uma adoção de CRM (Steel, Dubelaar & Ewing, 2013). Além disso, uma implementação de CRM de sucesso exige também uma mudança de cultura da empresa que promova uma visão de partilha de informação e conhecimento de forma livre internamente (Finnegan & Currie, 2010).

A importância dos processos *cross-functional* para o sucesso do CRM requer que membros de equipas de diferentes funções como Marketing, Tecnologias da Informação e Recursos Humanos trabalhem em conjunto (Payne & Frow, 2006). Cada uma destas estruturas da empresa tendem a ter as suas próprias estratégias e cultura, por isso o responsável de projeto deve promover entre as equipas a visão de CRM para criar e entregar valor aos clientes e organização (Finnegan & Currie, 2010).

### 2.3.3 CRM Project Management

O CRM *project management* é uma área de apoio e coordenação da implementação do CRM, suportada por uma equipa de colaboradores externos ou internos e de vários departamentos, que vai ao encontro dos objetivos de CRM, os objetivos da empresa e suporta a estratégia de negócio (Payne & Frow, 2006).

Na gestão de projetos de CRM tipicamente são consideradas como impedimentos de sucesso: critérios de sucesso pouco claros, mudança de estratégia do responsável de projeto, tecnologia, fraca garantia de qualidade, fraca ligação entre Vendas e Marketing, estratégia contractual inapropriada, falta de apoio de gestão de topo, dificuldades de financiamento e mão-de-obra inadequada (Hornstein, 2015). Contudo, dois problemas devem ser tidos em consideração como os mais frequentes em projetos de CRM: deslizes do escopo do projeto, que levam a um maior desgaste de recursos e de dificuldade de integração, e as implicações de escala, pois é fundamental que estas sejam compreendidas por forma a responder a futuras necessidades do projeto (Payne & Frow, 2006).

### 2.3.4 Employee Engagement

Por fim, o *employee engagement* é uma área de implementação crucial dedicada ao treino e motivação dos colaboradores, pois, e de acordo com Chen & Popovich (2003), cada um dos trabalhadores deve compreender o propósito e as mudanças que o CRM trará. Os colaboradores têm um impacto crucial na inovação, competitividade e sucesso

da empresa. O sucesso da implementação do CRM está também dependente do envolvimento e compromisso dos colaboradores. A relação empresa-trabalhador está cada vez mais interligada além do contrato de trabalho. Os trabalhadores procuram estabelecer um diálogo com a sua empresa em busca de satisfazer a sua auto-realização e necessidades de crescimento pessoal (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017).

A forma como as empresas devem dialogar com os seus trabalhadores deve ser efetuada principalmente ao nível da comunicação interna. A comunicação interna facilita a interação entre a empresa, supervisores internos e colaboradores, criando relações de trabalho baseadas em significado e valor (Men, 2014). A comunicação interna, provida de valores e objetivos, é uma forma de criar relações favoráveis entre supervisores e colaboradores, que propicia o *employee engagement* (Karanges, Johnston, Beatson & Lings, 2015).

## *2.4 Mobile Advertising e Programmatic Advertising*

### *2.4.1 Mobile Advertising*

A expansão da Internet criou uma oportunidade para os smartphones se tornarem mais um canal de *advertising*, i.e., a criação do *mobile advertising*. Tanto a Internet como os smartphones podem ser utilizados para entregar conteúdos digitais na forma de texto, imagens, vídeos e sons de forma interativa, imediata, personalizada e com capacidade de resposta (Grewal *et al.*, 2016). A Internet e os smartphones permitem identificar e analisar a forma como o utilizador interage com estes conteúdos e, assim, criar um perfil de comportamento do utilizador (Tsang, Ho & Liang, 2004).

Para a utilização do *mobile advertising* as empresas devem considerar: 1) a natureza da sua indústria, para escolher as melhores táticas de *mobile advertising*; 2) as diferenças dos mercados de consumidores, pois a presença e força do *mobile advertising* está muito dependente das infraestruturas de telecomunicações *wireless*; 3) o aumento da variedade de *devices* e operadoras de telecomunicações, que complica a entrega do *mobile ad* ao *device* mais apropriado; 4) relações com diferentes intermediários, como agências de media, redes sociais, agregadores, *mobile ad networks* ou operadoras, que facilitam e aumentam o acesso ao inventário de *devices*; 5) regulações governamentais ou da indústria, pois definem quais as táticas de *mobile advertising* que são apropriadas e legais; 6) a privacidade do utilizador, pois o *mobile advertising* deve ser feito de forma

complacente com as regras da indústria e respeitante à perceção de privacidade do utilizador (Grewal *et al.*, 2016).

#### 2.4.2 Programmatic Advertising Principle

Mungamuru & Weiss (2008) defendem que o mercado de *online marketing* é constituído por três principais *players*: os *publishers*, que criam conteúdo para utilizadores online e disponibilizam “espaço publicitário”; os *Advertisers* que criam anúncios e participam em leilões online, através de *bids*, para que os seus anúncios sejam colocados nos espaços publicitários dos *publishers*; e as *Advertising Networks* ou *Ad Networks*, que trabalham como intermediários entre os *publishers* e *advertisers* que decidem e entregam qual a melhor conexão entre o conteúdo dos *publishers* e o anúncio do *advertiser*. Um dos processos utilizadas para o *mobile advertising* é o *programmatic advertising*, que na definição de Busch (2015) “*programmatic advertising* descreve a automatização de entrega de anúncios digitais em tempo real baseando-se em oportunidades individuais de impressões de anúncios”.

Busch (2015) propõe um modelo de constituintes do *programmatic advertising*. Os primeiros *players* deste modelo são os *advertisers*, que procuram *know-how*, experiência e orientação no *programmatic advertising*. Os *publishers*, oferecem oportunidades de impressões de anúncios em tempo real conectando-se a *supply-side platforms* (SSP), como o Google e o Facebook. Através destas plataformas gerem o seu inventário de espaço publicitário e recebem anúncios e receita. A SSP faz a ponte entre as oportunidades de impressões de anúncios e os *Ad Exchanges*, um sistema de leilão de anúncios onde as *demand-side platforms* (DSP) compram oportunidades de impressão.

As *cookie-based* DSP disponibilizam uma interface aos *advertisers* para que possam licitar contra os seus concorrentes pela oportunidade de impressão de um anúncio dependente da conexão entre o target pretendido pelo *advertiser* e os atributos e dados da audiência de consumidores do *publisher*. À semelhança do funcionamento das *cookie-based* DSP existe fornecedores de oportunidades de impressão que geram *advertising* a múltiplos *devices*, como por exemplo *devices mobile*, baseando-se em *logins* de utilizadores em plataformas de social media. O mais conhecido destes sistemas é o Facebook Marketing Partners que lida com o inventário da rede social Facebook e os seus parceiros, como o Instagram (Busch, 2015).

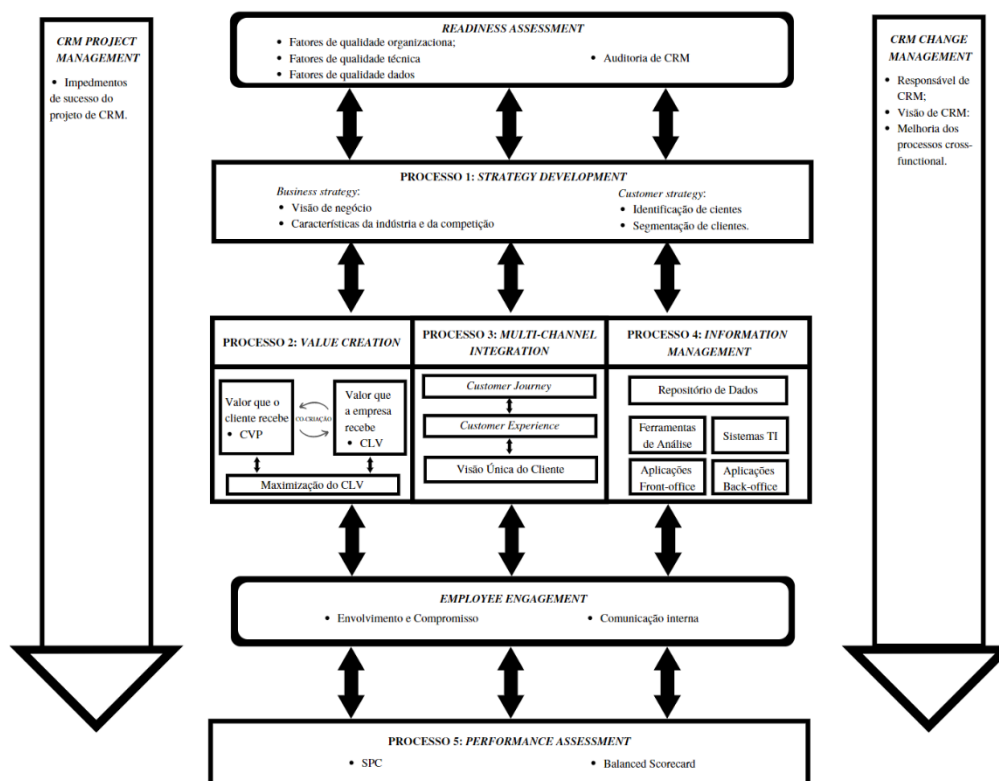


Porém, estas componentes principais estão inseridas num ecossistema de componentes de apoio, como ofertas de dados e *targeting*, ferramentas de monitoramento e validação, e recursos de *tracking* e análise, que continuam a crescer em número (Reisch & Rinderle, 2013). O aumento de variedade de componentes de suporte apresenta-se como uma oportunidade para os *advertisers* otimizarem os seus resultados e obterem um maior retorno do investimento que fazem em *programmatic advertising* (Busch, 2015). A alta complexidade deste ecossistema, baixas barreiras de entrada, pouca transparência do mercado e quantidade de soluções de promoção para os *advertisers* leva a que exista cada vez mais competição no mercado. Neste sentido, *publishers* e *ad networks* precisam de desenvolver relações próximas com os seus *advertisers*, para que contribua para a sua retenção e, consequente, lucro (Seitz & Zorn, 2015).

### 3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Atendendo ao objetivo deste estudo e à forma como a Revisão da Literatura foi realizada, será utilizado um modelo conceptual de implementação de CRM na Mobipium, apresentado na Figura 1. Este modelo foi elaborado com base no *CRM Strategy and Implementation Model*, construído por Payne & Frow (2006) que utilizaram *insights* adquiridos através do cruzamento da literatura de CRM e da recolha de dados e testemunhos, junto de gestores de topo desta área. O modelo conceptual está organizado em duas componentes principais: os processos *cross-functional* de CRM e de implementação de CRM.

Figura 1 – Quadro conceptual.



Fonte: elaborado com base em Payne & Frow (2006).

Por forma a compreender a QI1, é importante formular os cinco processos *cross-functional* adaptados à Mobipium: o *Strategy Development Process*; o *Value Creation Process*; o *Multichannel Integration Process*; o *Information Management Process*; e, por último, o *Performance Assessment Process*. O planeamento da estratégia da articulação operacional destes processos de negócio é fulcral para o sucesso da estratégia de CRM da Mobipium.

Para concretizar o objetivo da QI2, foram identificadas e desenvolvidas as áreas de implementação de CRM adaptadas à Mobipium: *CRM Readiness Assessment*; *CRM Change Management*; *CRM Project Management*; *Employee Engagement*. As áreas de implementação de CRM são fulcrais para ajudar os colaboradores da empresa focal a adaptar os seus processos de negócio e a interagir com o CRM em prol do seu sucesso.

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Abordagem metodológica

O presente estudo baseia-se numa filosofia interpretativista com conotação epistemológica construtivista, na medida em que pretende criar uma melhor e mais rica

compreensão do fenómeno a investigar. A pesquisa deve respeitar a complexidade dos variados e múltiplos *inputs* dos participantes com o objetivo de compreender a complexidade do contexto empresarial da empresa focal (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016; Creswell, 2014). Com uma abordagem dedutiva, pois a resposta ao problema de investigação será formulada a partir de conhecimento existente na literatura sujeito a teste empírico (Ghauri, 2005), o objetivo deste estudo foi exploratório. Esta investigação pretendeu descobrir *insights* para um tópico de interesse e obter clarificação sobre determinados problemas ou fenómenos, através da observação e recolha de informação e, por conseguinte, teorização da resposta ao problema da investigação (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016; Ghauri, 2015).

A observação e recolha da informação foi realizada por mais do que uma técnica de recolha de dados qualitativa, i.e., optou-se por um design de pesquisa multi-método qualitativo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016), executadas em prol de uma estratégia *case study* que pressupõe uma investigação aprofundada a um fenómeno no seu contexto de vida real (Yin, 2017). Por fim, como as variáveis de causa e efeito deste fenómeno são observáveis num período de tempo particular, o horizonte temporal desta investigação é *cross-sectional* (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016; Ghauri, 2015).

#### 4.2 Técnicas de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada ao nível de dados primários e secundários. Recolha de dados secundários na base dados da Mobipium, com o intuito de auxiliar na construção das entrevistas e na compreensão da dimensão do negócio da empresa focal e as suas necessidades de CRM. Para a recolha de dados primários, realizaram-se entrevistas presenciais, semi-estruturadas em profundidade, com gestores e colaboradores da Mobipium, nomeadamente: o Chief Executive Officer (CEO), com 32 anos e 6 anos na função e co-fundador; o Chief Technology Officer (CTO), com 33 anos e 6 anos na função e co-fundador; o Chief Financial Officer (CFO), com 29 anos e 1 ano na função; o Human Resources Manager (HRM), com 29 anos e 6 anos na função e co-fundador; a um dos Account Managers (AM) da equipa de gestão de *advertisers*, com 25 anos e 2 anos na função; a um dos colaboradores da equipa de Media Buying (MB), com 26 anos e 3 anos na função; e a um dos colaboradores da equipa de Publishers Managers (PM), com 27 anos e 2 anos na função.

O objetivo destas entrevistas foi compreender o estado atual de CRM da Mobipium e de que forma deve ser formulada e implementada a estratégia de CRM, atendendo à perspectiva e aos processos de negócio praticados por colaboradores da área de gestão e operacional da empresa. O quadro conceptual apresentado (Figura 1) serviu como base para a construção dos guiões das entrevistas (Anexo 1). Note-se que as sete entrevistas foram realizadas em sessões únicas e individuais por participante, com duração entre 22 minutos e 68 minutos e média de 38 minutos por entrevista, gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

#### 4.3 Análise de dados

O *software* MAXQDA foi o *software* que possibilitou a análise de dados das entrevistas. Em primeiro lugar, os transcritos das entrevistas foram importados para o *software* e procedeu-se à codificação do seu conteúdo. Depois, com o intuito de compreender o significado das respostas das entrevistas quanto aos conceitos discriminados no quadro conceptual (Figura 1), os dados primários e secundários foram categorizados. Em último lugar, os dados foram consolidados para permitir a discussão de resultados.

### 5. ESTUDO DE CASO - O CASO DA MOBIPIMUM

A Mobipium é uma ad network fundada em 2013 e com sede em Lisboa, Portugal, com escritórios também na Madeira, Portugal e Buenos Aires, Argentina. É uma empresa que se foca na promoção de produtos e serviços, como *mobile apps*, *ecommerce* e *mobile operators value added services* de *advertisers* de todo o mundo, através de duas equipas operacionais: a) a equipa de Media Buying, composta por colaboradores especialistas em gerir campanhas digitais em DSP e *social media*; b) a equipa de Publisher Managers, composta por colaboradores especialistas em gerir a relação com outras empresas, *publishers* ou *ad networks*, e *media buyers* individuais, que gerem campanhas digitais em diferentes plataformas de aquisição de oportunidades de impressão de anúncios.

O modelo de negócio da empresa focal é baseado em performance com base nos objetivos do cliente, ou seja, a Mobipium promove os produtos/serviços na sua base de *publishers* e o cliente/*advertiser* paga por resultado entregue, i.e., por conversão. Os principais modelos de performance atualmente praticados entre a Mobipium e o cliente são: *cost-per-acquisition* (CPA), quando o *user* adquire o serviço do *advertiser*; *cost-per-*

*install* (CPI), quando o *user* instala a *app* do *advertiser*; *cost-per-lead* (CPL), quando o *user* preenche um formulário de inscrição do *advertiser*; e, *cost-per-sale* (CPS), quando o *user* compra um produto do *advertiser*.

Os resultados da análise do *case study* serão apresentados de seguida, sendo que os dados foram recolhidos com base no Quadro de Referência do estudo. Em primeiro lugar, procurou-se compreender como os processos *cross-functional* devem ser adaptados à Mobipium. Depois, sugeriu-se de que forma a empresa focal organizar-se para a implementação de CRM, explorando as áreas de implementação de CRM.

### 5.1 Processos *cross-functional* de CRM da Mobipium

#### 5.1.1 *Strategy development process* da Mobipium

Como primeiro processo do *framework* estratégico de CRM, o *strategy development process* deve definir os objetivos gerais de CRM da Mobipium. Este processo deve incorporar a *business strategy* e a *customer strategy* e garantir que as mesmas estão integradas para uma estratégia de CRM de sucesso.

Apesar de não existir uma declaração oficial da visão da empresa, os dados recolhidos revelam que, no futuro, a Mobipium pretende tornar-se numa das referências da indústria como a *ad network* mais capaz em encontrar os *publishers* com as audiências de *users* mais adequadas para os produtos e serviços dos *advertisers*, por meio da análise de dados, independentemente do *adformat* utilizado.

Acreditamos que o *digital advertising* irá deixar de existir. Existe simplesmente marketing. Acreditamos que existe é a evolução do *programmatic advertising*. Acreditamos que existe cada vez mais um foco na performance e o *programmatic* é exatamente isto. (...) Existirá *publishers*, seja um *website*, um *social media* ou até mesmo um *mupi* interativo. E existirá sempre *advertisers* que pretendem vender os seus produtos ou serviços e ter resultados. O foco da Mobipium desde o início sempre foi a análise de dados de performance e trabalhar consoante a mesma. A nossa visão é encontrar o *publisher* certo para o *advertiser* certo com base na análise de dados independentemente do *adformat*. (CEO da Mobipium)

De seguida, aferiu-se as características da indústria e competição da Mobipium para complementar o processo de *business strategy*. Com base nesta premissa, o modelo das Cinco Forças da indústria (Porter, 2008) foi utilizado para compreender as características da competição, identificar os fatores de sucesso e determinar o potencial lucro na indústria onde a Mobipium atua (Anexo 2)

A intensidade da concorrência na indústria é moderada. A indústria é recente, o mercado é global, os custos fixos são bastantes baixos e a principal barreira de entrada é o conhecimento da existência da indústria. Estes fatores levam a que existam milhares de concorrentes e os custos de mudança de compradores e fornecedores sejam baixos, o que impõe a necessidade de estratégias de diferenciação a empresas como a Mobipium.

O CEO da Mobipium considera que, de momento, a empresa tem os recursos necessários para promover os produtos de qualquer *advertiser* independentemente do seu tipo - *apps*, *ecommerce*, *lead generation* ou *mobile value-added services*. Os clientes com produtos próprios é a primeira base de segmentação de mercado que a Mobipium utiliza. Ainda assim, os colaboradores consideram que esta segmentação não é tomada em conta na aquisição de novos clientes e preferem sempre testar as ofertas de qualquer *advertiser* para aferir o seu potencial de receita, revelando uma segmentação de mercado por indústria.

No entanto, os resultados do *business strategy* indicam a necessidade de uma estratégia de diferenciação e foco nos *advertisers* mais rentáveis, i.e., com maior *lifetime value*. A Mobipium deve ter um nível de marketing *one-to-one*, para que consiga explorar estes segmentos de clientes (Venkatesan & Kumar, 2004; Kim *et al.*, 2006). A empresa deve calcular o CLV de cada cliente e criar os próprios níveis de segmentação de clientes em função deste cálculo. Nesta perspetiva, a lista do CLV dos clientes da Mobipium deve ser ordenada de forma descendente e os clientes agrupados por percentis, como é possível observar no Anexo 3.

### 5.1.2 Value creation process da Mobipium

O *value creation process* baseia-se em determinar o valor que a Mobipium oferece aos *advertisers*, determinar o valor que recebe dos *advertisers* e, como a gestão desta troca de valor, através da co-criação, pode maximizar o *lifetime value* dos segmentos de clientes desejados, i.e., os segmentos de clientes com o maior *lifetime value*.

A *customer value proposition* é a ferramenta estratégica que a Mobipium deve utilizar para comunicar como pretende entregar valor aos seus *advertisers* (Payne *et al.*, 2017). O primeiro passo para a definição da CVP é aferir quais são os recursos empresariais que a Mobipium utiliza para entregar valor.

O *core* do serviço da Mobipium baseia-se na aquisição de tráfego de *users* e no seu redirecionamento para as *landing pages* dos *advertisers* que convertem os seus produtos - seja por meio de uma compra, subscrição, *lead* ou instalar de uma *app*, dependendo do modelo de compra que as empresas negociaram. Os entrevistados indicam que o valor adicional deste serviço é um conhecimento aprofundado das audiências de *users* dos *publishers* com quem trabalham. Os *advertisers* têm métricas de qualidade associadas ao comportamento futuro dos *users* nos seus produtos. A Mobipium utiliza este conhecimento sobre os *publishers* para garantir que, além de converter, os *users* cumprem com esses padrões de qualidade. A Mobipium utiliza um encadeamento de processos empresariais para entregar este valor diferenciado ao cliente. Em primeiro lugar, a experiência dos AM para comunicar com o *advertiser* é fulcral para compreender quais são os *publishers* que estão a cumprir com as métricas de qualidade. Os AM passam esta informação às equipas de produção, Media Buying e Publishers Managers, para que estes otimizem as campanhas online parando, diminuindo ou aumentando a quantidade de tráfego que os seus *publishers* estão a entregar.

O encadeamento de processos empresariais referido evidencia a capacidade de inovação, conhecimento de mercado e do produto da Mobipium. Os entrevistados referem que a capacidade de inovação da Mobipium assenta sobretudo na capacidade de *problem solving* em prol das necessidades dos *advertisers*. A contínua busca de conhecimento de mercado de *publishers* da Mobipium é sustentada em atividades como a receção de *newsletters* da indústria, frequência de conferências e utilização de ferramentas *third-party* agregadoras de anúncios de *sources* DSP. O conhecimento do produto é alimentado por processos internos de aperfeiçoamento do tráfego de *publishers* como os fóruns de debate internos sobre *sources* DSP e *social media*, testes de campanhas para diferentes tipos de produtos e o desenvolvimento interno de algoritmos de otimização de tráfego por parte dos *data scientists* da Mobipium.

A CVP da Mobipium deve ser apoiada pela gestão de topo e formalizada por forma a que o cliente compreenda a que custo receberá o valor acrescentado da Mobipium. Por isso, a CVP da empresa deve ser formalizada da seguinte forma:

Os *advertisers*, além de conversões, obterão *users* de acordo com as suas métricas de qualidade, através da capacidade de otimização de tráfego da Mobipium, desenvolvida a partir de um conhecimento amplo de *publishers* reconhecidos na indústria pela sua qualidade e ferramentas desenvolvidas internamente para adequação dos *publishers* às suas ofertas. Para tal, os *advertisers* devem praticar preços por conversão que permitam à Mobipium continuar a enviar e otimizar o seu tráfego de forma rentável para ambas as empresas.

A métrica para aferir o valor do cliente da Mobipium deve ser o *customer lifetime value* (Kumar & Reinartz, 2016). Esta é uma métrica de previsão que tem em conta a natureza comportamental do cliente. A Mobipium deve desenvolver o seu próprio modelo de cálculo do CLV que contabilize a receita, despesa e comportamento do cliente, num horizonte temporal.

A Mobipium tem armazenado no seu próprio ERP, Mobistein, os dados sobre a receita de cada cliente. Para calcular a despesa de cada cliente a organização também tem armazenada no seu ERP os gastos em investimento de tráfego de cada cliente. Porém, os entrevistados indicam que, por exemplo, também deveria ser contabilizado como despesa o tempo gasto de cada colaborador a realizar processos em prol das necessidades do cliente. Neste sentido, conclui-se que, na verdade, devem ser somados todas as despesas da empresa e dividi-las pelo número de clientes, para aferir o gasto por cliente além de investimento em tráfego. Por último, por forma a incorporar o comportamento do cliente nesta equação, os entrevistados indicaram como critérios de valor: o prazo médio de pagamentos, a responsividade, a transparência, o fornecimento de informações sobre o mercado e o potencial revelado na faturação do primeiro mês. Os entrevistados indicaram também que o processo de testes de ofertas demora até um mês para obter dados suficientes para aferir o potencial de receita do cliente, por isso um mês deverá ser o horizonte temporal para o cálculo do CLV.

Os entrevistados referiram que, de momento, não existem estratégias para diferentes segmentos de cliente. Contudo, referiram as seguintes possíveis estratégias já utilizadas pela empresa em diferentes casos: facilitação de termos de pagamentos, priorização de tempo dos AM e testes de novas ofertas do *advertiser*. Os clientes pertencentes aos segmentos com maior CLV devem ter a possibilidade de facilitação de termos de pagamentos - caso assim o requeiram -, os AM mais experientes devem priorizar o seu tempo em função destes clientes e deve haver a abertura total para testar novas ofertas



que estes clientes partilhem. Logo, os clientes com um CLV negativo, ou pertencentes a segmentos de CLV mais baixo, devem ter AM menos experientes, mas que possam estudar as suas ofertas e compreender de que forma podem potenciar o crescimento de receita destes *advertisers*. Do ponto de vista de aquisição, a Mobipium deve sempre testar ofertas de novos *advertisers* para conseguir estimar e calcular o CLV de novos clientes.

O AM da Mobipium refere que, atualmente, tentam praticar a co-criação mantendo-se em comunicação diária com os seus clientes, estando ligados pelo Skype a partir do momento que entram na empresa, tendo esta comunicação por base a análise de dados de negócio. Atendendo à CVP desenvolvida, os AM devem tomar como objetivo desta comunicação: compreender quais os *publishers* de maior qualidade para o cliente, para que possam passar estes dados às equipas de produção.

As equipas de Media Buying e Publishers Managers devem parar o tráfego dos *publishers* com tráfego de menor qualidade e continuar o envio de tráfego dos de maior qualidade. Todavia, a equipa de Publishers Managers apenas pode negociar melhores pagamentos por conversão, pois não têm acesso às criatividades utilizadas nos anúncios, por parte dos seus *publishers* afiliados. Pelo contrário, a equipa de Media Buying, além de procurar a negociação de pagamento por conversão, pode procurar compreender quais são as criatividades que estão a resultar nas *sources* de *publishers* com melhor qualidade. Depois, informar os AM que melhorias os *advertisers* podem efetuar nas suas *landing pages*, por forma a garantir que existe a maior concordância possível entre as criatividades utilizadas e a *landing page* e, assim, aumentar a probabilidade de conversão. Os entrevistados revelam que os clientes com quem sustêm uma relação mais próxima criaram *landing pages* exclusivas para a Mobipium.

### 5.1.3 Multi-channel integration process da Mobipium

O processo de integração multi-canal deve definir qual a combinação de pontos de contacto mais apropriados com os clientes da Mobipium, assegurar que os clientes tenham uma boa experiência na sua utilização e criar e apresentar uma visão única dos clientes à empresa.

Os entrevistados enumeraram os diferentes pontos de contacto incluídos na *customer journey* dos clientes da Mobipium, desde a pré-compra, passando pela compra, até à pós-compra (Rosenbaum, Otalora & Ramírez, 2017; Lemon & Verhoef, 2016). Na pré-

compra - momento de reconhecimento, pesquisa e consideração da Mobipium - os entrevistados identificaram os seguintes pontos de contacto: o perfil de LinkedIn da Mobipium, o *website* e o seu formulário de contacto, conferências da indústria e publicidade paga em LinkedIn e Google. Nesta primeira fase da *customer journey*, quando um *advertiser* interage com a Mobipium por um destes pontos de contacto é imediatamente reencaminhado para um dos AM da Mobipium. A partir deste momento, o AM acompanha o *advertiser* pelas restantes fases da *customer journey*.

Na fase de negociação dos termos de pagamento e integração de servidores - momento de compra -, foram identificados os seguintes pontos de contacto: o AM é sempre a ponte da Mobipium com os *advertisers* na fase de negociação e utiliza para comunicação o Skype, email e presencial. Já no momento de pós-compra – que considera comportamentos de consumo e suporte do serviço –, os pontos de contacto são os mesmos que na fase de compra. A pós-compra concentra-se na passagem, por parte dos *advertisers* para o seu AM na Mobipium, do *tracking link* das suas *landing pages* – juntamente com detalhes sobre o modelo de performance (CPA, CPI, CPL ou CPS) a praticar, valor de pagamento por conversão, limite de conversões diárias e restrições de tráfego (*adformats* permitidos) –, e na análise conjunta de performance de negócio. Em caso de ausência ou saída do AM da Mobipium, é feita a passagem da conta para outro elemento da equipa de vendas e o *advertiser* é informado desta situação pelo líder da equipa.

Qualquer um dos pontos de contacto acima mencionados contribuem para uma boa *customer experience*, pois apresentam uma coesão e consistência temática, no sentido em que apresentam sempre um elemento de marca da Mobipium – por exemplo, o logo e cores temáticas da Mobipium no LinkedIn, *website* ou expositores nas conferências, ou nome da marca presente nos *nicknames* do Skype e assinaturas de email dos colaboradores. Porém, as mensagens de comunicação e o comportamento de interação dos colaboradores deve ser readaptado, de acordo com a CVP desenvolvida. Quanto à sensibilidade ao contexto, também está assegurada, pois o *advertiser* tem sempre um AM designado para responder às suas necessidades de interação.

Os entrevistados referiram que os pontos de contacto não recolhem *inputs* de informação de interação com o cliente, além do histórico de mensagens nas ferramentas de comunicação Skype e email. O CTO da Mobipium referiu que não existe possibilidade

de integração do CRM com as ferramentas de comunicação com o cliente, Skype e email, devido à incapacidade dos servidores da Mobipium para armazenarem a quantidade de dados do histórico de comunicação.

Os AM da Mobipium devem ter a capacidade crítica e analítica para compreender *inputs* de interação de relevância para o negócio com o cliente, mas também *inputs* de comportamento que podem ajudar a aferir o seu CLV. A página de cliente no CRM da Mobipium apresenta dados sobre o negócio - quadro de receita diária dos últimos sete dias, receita mensal dos últimos seis meses e últimas dez ofertas do cliente adicionadas ao sistema ERP -, dados empresariais e fiscais do cliente e uma caixa de comentários que permite guardar informação sobre interações com o cliente. Os entrevistados referem que, de momento, a ferramenta, caixa de comentários, é pouco utilizada porque não é prática na visualização, introdução e pesquisa de informação, tratando-se de uma janela em *scroll* que permite pesquisa de informação a partir da introdução de determinados *hashtags* - apesar de em nenhum lugar da página de cliente referir quais são os *hashtags* que podem ser utilizados (Anexo 4). A empresa deve repensar e refazer esta ferramenta de forma urgente, pois é uma ferramenta fulcral para a construção de uma visão única do cliente. A ferramenta deve ser mais *user-friendly* e estruturada, para que os AM possam utilizar a ferramenta de forma intuitiva e alinhada com o objetivo de introdução de *inputs* de interação de relevância para o negócio e para construção do CLV dos clientes.

#### 5.1.4 Information management process da Mobipium

O processo de gestão de informação da Mobipium deve coletar, agrupar e permitir utilizar os dados de informação sobre o cliente para gerar *insights* e respostas de marketing apropriadas.

O CTO da Mobipium refere que a empresa utiliza um sistema de *data warehouse* para o armazenamento e tratamento de dados sobre o cliente. Do ponto de vista de CRM, o sistema de repositório de dados ajuda as equipas de vendas e finanças a tomar decisões de negócio, através da visualização de dados empresariais e fiscais dos *advertisers* e da visualização do seu estado de pagamentos na página de cliente (Anexo 4). Depois, a página de visualização de todas as ofertas disponíveis (Anexo 5) e a página para download de relatórios sobre a performance de cada oferta (Anexo 6), auxilia as equipas de vendas e produção a coordenarem esforços para definir estratégias de maximização de receita.

Os dados recolhidos revelam que os colaboradores de vendas necessitam de aplicações de CRM que otimizem os seus processos de negócio. Em primeiro lugar, a Mobipium deve possibilitar a automação de força de vendas que permita enviar emails predefinidos aos *advertisers* com diferentes objetivos de marketing, como, por exemplo, a prospeção de *leads* armazenadas no CRM. Em segundo lugar, a criação de uma plataforma onde os *advertisers* possam conferir os dados de performance de negócio com a Mobipium, por forma a facilitar a análise de dados conjunta. Estas necessidades de aplicações de CRM, levam a concluir que a empresa deve transformar o seu sistema de repositório de dados, a partir da integração de soluções de CRM ao seu *data warehouse*.

A Mobipium operacionaliza os seus sistemas de TI internamente e os dados indicam que assim deve continuar. Do ponto de vista de hardware, a Mobipium compra os *laptops* dos colaboradores e aluga os servidores de data e *web*, mas as particularidades do modelo de negócio determinam que a empresa desenvolva softwares de negócio internamente, como o seu ERP e CRM. Assim se deve manter por forma a manter esta vantagem competitiva.

Atualmente, o CRM da Mobipium não tem uma ferramenta de análise que permita analisar os dados de negócio, como número de conversões e receita, com os clientes. O ERP permite o download de ficheiros de .csv sobre estes dados, mas a análise deve ser feita em Excel, o que causa alguma entropia no fluxo de informação. Portanto, sugere-se o desenvolvimento de uma ferramenta de análise que permita aos utilizadores proceder à análise e partilha destes dados sem existir a necessidade de exportá-los para outro software além do CRM. Esta ferramenta deve ser provida de ferramentas de visualização gráficas, com o intuito de facilitar a análise de dados. Adicionalmente, por forma a aferir o CLV e posterior segmentação dos clientes por esta métrica, a ferramenta deve ser desenvolvida para que permita a predição do CLV e segmentação dos clientes por esta métrica. Depois, os dados recolhidos indicam também que deve ser criado uma ferramenta de cálculo de *risk score* do cliente, para que os colaboradores das equipas de vendas e financeira adaptem os seus processos *cross-functional* de cobrança em função desta métrica.

As aplicações *front-office* que os colaboradores utilizam para troca de informações com os clientes são: o Skype, a ferramenta utilizada na indústria para chat, chamadas e

troca de ficheiros, caracterizada pela sua agilidade; o Outlook, para troca de emails e ficheiros, fulcral para uma comunicação mais formal; e o LinkedIn, para chat, mais utilizado para a prospeção de mercado. Com o objetivo de incorporar a automação da força de vendas, o CRM deve ser integrado com o Outlook, pois as restantes aplicações, segundo o CTO da Mobipium, não oferecem a opção de integração de *third-parties*. A Mobipium deverá ainda criar uma plataforma para *advertisers*, para confirmação conjunta de dados de negócio, pois promove a responsividade mútua e transparência da relação.

As aplicações *back-office* utilizadas pelos colaboradores são: o sistema ERP, Mobistein, desenvolvido para processos de negócio internos, como gestão de campanhas de *publishers*, gestão do inventário de ofertas dos *advertisers* e exportação de relatórios de performance de negócio; o Microsoft Office, para diferentes processos, e.g., Microsoft Excel para análise de dados, ou Microsoft Powerpoint, para criação de apresentações; o Skype e Outlook, para comunicação interna; e o Microsoft NAV, para o processo de faturação. Por último, a aplicação de *back-office* ERP deve ter uma ligação estável com a ferramenta de análise de dados de negócio, para não influenciar negativamente o processamento de dados.

#### 5.1.5 Performance assessment process da Mobipium

O *performance assessment process* da Mobipium deve assegurar que os objetivos de CRM estão a ser cumpridos, a partir da análise dos resultados dos *shareholders* e de um *balanced scorecard* para monitorização de performance. A Service-Profit Chain (Hogreve *et al.*, 2017) é a ferramenta estratégica que a Mobipium deve utilizar para compreender como entregar resultados aos *shareholders* (Anexo 7). É com base no SPC e no CRM *scorecard framework* (Anexo 8) que a Mobipium deve desenvolver a monitorização de performance do CRM.

As entrevistas permitiram compreender quais são os fatores que mais influenciam a satisfação e insatisfação dos colaboradores da Mobipium, nomeadamente: fatores de local de trabalho - ambiente do escritório e a equipa de trabalho; fatores de design do trabalho - escopo do trabalho, liberdade de tomada de decisão, autonomia e tolerância para gestão de tempo; fatores de desenvolvimento profissional - formações e condições de desenvolvimento; fatores de reconhecimento e premiação - salário, bónus renumerado relacionado com performance individual, *feedback* da hierarquia e avaliações de

desempenho. A Mobipium deve utilizar métodos quantitativos e qualitativos de recolha de dados, para aferir a avaliação dos seus colaboradores quanto a estes fatores. Além disso, a empresa deve definir um horizonte temporal de recolha de dados que lhe permita adquirir dados válidos para análise. Atualmente, efetua uma avaliação trimestral para analisar dados de performance de negócio, pelo que se sugere o mesmo horizonte temporal.

O KPI da satisfação dos colaboradores deve ser a média de avaliação do conjunto de fatores referidos anteriormente. Se o nível deste KPI for alto, influenciará positivamente a retenção e produtividade dos colaboradores. Sugere-se que, para cálculo do KPI de retenção de colaboradores, seja utilizado uma taxa (%) de retenção dos colaboradores, durante o horizonte temporal. Para calcular o KPI de produtividade dos colaboradores, sugere-se calcular o lucro dividido pelo número de colaboradores, durante o horizonte temporal.

A retenção e a produtividade dos colaboradores estão associadas à melhoria da qualidade de serviço externo. Outros fatores devem ser tidos em consideração para aferir a qualidade do serviço externo. Os entrevistados indicaram que os principais fatores de satisfação dos *advertisers* é a qualidade dos publishers da *ad network* – rentabilidade dos *users* entregues; ausência de fraude; e cumprimento do limite de conversões diárias – e a qualidade de suporte e responsividade dos Account Managers. A empresa também deve aplicar métodos quantitativos e qualitativos, para aferir a avaliação dos seus clientes quanto a estes fatores. Nesta perspetiva, estes fatores devem ser utilizados para calcular a média de satisfação dos seus clientes.

Quão maior for a satisfação do cliente, maior a sua lealdade para com a Mobipium, sendo que o KPI para sua avaliação é a variação do CLV de clientes, referido no capítulo 5.1.2, durante o horizonte temporal. A lealdade do cliente influencia diretamente a receita e o lucro da empresa. A fim de monitorizar o impacto dos fatores anteriores, deve-se calcular a variação da receita e do lucro, no início e no final do horizonte temporal.

Em suma, a Mobipium deve criar um *dashboard* deste *balanced scorecard* que lhe permita calcular e analisar cada um dos fatores da SPC. A análise dos KPI permitirá compreender que processos de CRM otimizar e, assim, aumentar o valor para colaborador, cliente ou *shareholder*.

## 5.2 Organização da implementação de CRM da Mobipium

### 5.2.1 Readiness Assessment da Mobipium para implementação de CRM

A área de implementação de CRM, *readiness assessment*, é o primeiro passo para compreender quão preparada a empresa está para progredir com a implementação de CRM e quão desenvolvida está relativamente aos processos *cross-functional* de CRM.

A análise dos dados recolhidos sobre os fatores de qualidade organizacional, técnica e de dados (Anexo 10), permitiram compreender que o CRM da Mobipium já apresenta um nível de maturidade de moderadamente desenvolvido. Os fatores de qualidade de dados demonstram que a Mobipium detém um *data warehouse* com uma base de dados do cliente estruturada e de alguma qualidade, apesar da inexistência de processos de avaliação de qualidade de dados e a aquisição de dados ser feita apenas de forma interna.

Do ponto de vista de qualidade organizacional, a empresa focal apresenta as condições necessárias para progredir com a implementação de CRM: os colaboradores compreendem os benefícios da implementação; detém as competências de TI necessárias para sua operacionalização; existe o suporte total dos gestores para a implementação; os colaboradores compreendem as potencialidades do CRM no auxílio da gestão de compradores e fornecedores; não existem barreiras externas à utilização de CRM na indústria; e os colaboradores compreendem que a implementação de CRM representa uma vantagem competitiva.

Do ponto de vista de qualidade técnica, a empresa focal também apresenta as condições necessárias para implementação de CRM: não existem custos de compra, mas sim custos de implementação e integração comportáveis, ligados aos salários dos colaboradores de TI alocados ao projeto; os colaboradores consideram a ferramenta tecnológica como pouco complexa; e a estrutura da equipa de TI permite o desenvolvimento da tecnologia de CRM internamente.

As conclusões do capítulo 5.1, e os fatores de qualidade organizacional, técnica e de dados de CRM atuais da Mobipium, permitiram uma auditoria de CRM, que demonstrou o diferencial do que é atualmente praticado na Mobipium ao nível dos processos *cross-functional* e o que é proposto neste estudo, como é possível observar no Anexo 9. Com efeito, o *performance assessment process*, seguido pelo *strategy development process*, e,

por último, o *value creation process* são os processos de CRM que os gestores da Mobipium devem priorizar e disponibilizar mais recursos.

### 5.2.2 *Change Management para a implementação de CRM na Mobipium*

A Mobipium deve preparar a empresa para uma mudança organizacional e cultural e contornar problemas associados à implementação de CRM. Por isso, deve definir um responsável sénior para o projeto de implementação, criar a visão de CRM e facilitar o trabalho *cross-functional* na empresa.

Os dados recolhidos demonstram que o líder da equipa de vendas da Mobipium é o responsável de CRM da Mobipium. A escolha deste colaborador deveu-se à sua perceção das necessidades dos clientes e da equipa de vendas e por se tratar de alguém que responde diretamente ao *board* da empresa. Apesar de ser um colaborador sénior na empresa, não tem formação ao nível de CRM. Neste sentido, para o sucesso da implementação de CRM a empresa deve optar por: oferecer formações de CRM ao responsável da equipa de vendas, por uma empresa consultora de CRM; ou contratar um especialista na área de CRM, cuja função deva ser a responsabilidade pelo CRM da empresa.

A Mobipium deve criar uma visão de CRM, com foco no cliente, na partilha de conhecimento e que permita a compreensão por parte dos colaboradores dos benefícios do CRM. Sugere-se que a visão de CRM seja a seguinte:

O CRM da Mobipium foi desenvolvido com a premissa de criação de relações próximas com os *advertisers*. É um projeto que pretende entregar uma visão única do cliente a todos os colaboradores da empresa, com o objetivo de maximização do *lifetime value* do cliente e, consequentemente, do lucro da empresa.

O novo responsável de CRM da empresa deve promover o trabalho *cross-functional* das diferentes equipas que constituem a Mobipium, em prol da visão de CRM. Em primeiro lugar, o responsável de CRM deve compreender a estrutura empresarial da Mobipium e os processos de negócio. A HRM da Mobipium evidenciou que na empresa focal, apesar de normalmente as equipas estarem juntas na mesma zona do escritório, os colaboradores estão à disposição para trabalharem onde preferirem. O responsável de CRM deve passar algum tempo com cada um dos departamentos da Mobipium para perceber os seus processos internos e entre equipas.



Depois, a HRM evidenciou também que a Mobipium tem a política de atribuir a responsabilidade de novos projetos a diferentes colaboradores da mesma equipa para estimular a responsabilidade, autonomia e, principalmente, a liderança efetiva. Sugere-se que seja selecionado um colaborador de cada equipa, que não o líder, para formar uma equipa *cross-functional* e acompanhar o responsável na implementação de CRM.

### 5.2.3 *Project Management da implementação de CRM na Mobipium*

O responsável de CRM da Mobipium deve planejar e coordenar a implementação dos processos de CRM com a equipa de colaboradores *cross-functional*. Antes da implementação dos processos e da tecnologia, o responsável deve compreender e preparar-se para possíveis impedimentos de sucesso do projeto.

Antes da implementação, é importante perceber que os principais tipos de falha nos projetos de CRM são os deslizes no escopo do projeto e as implicações de escala. Os entrevistados afirmaram que as principais falhas de CRM da Mobipium resultam destes dois fatores.

A Mobipium planeou o seu projeto de CRM com base na supressão de necessidades de armazenamento de dados empresariais, fiscais e das ofertas dos seus clientes. À medida que as necessidades de negócio aumentaram, foi necessário adicionar novas funcionalidades ao CRM. Contudo, os dados revelam que este processo gerou entropia às equipas de vendas e TI, pois a má definição do escopo do projeto e das implicações de escala, provocou dificuldades ao nível de processamento de dados e atrasou processos de negócio de ambas as equipas. A fim do sucesso desta implementação, a Mobipium deve tomar uma posição preditiva e tentar compreender de que forma a indústria e o negócio pode evoluir, assim, poderá prevenir-se quanto a estes problemas, agilizar o processo de adoção de novas funcionalidades e manter o CRM como uma vantagem competitiva.

### 5.2.4 *Employee engagement para a implementação de CRM na Mobipium*

Os gestores da Mobipium devem compreender as necessidades de satisfação dos colaboradores, através da comunicação interna, para gerar compromisso e envolvimento que contribuem para o *employee engagement* na implementação de CRM.

O envolvimento e compromisso dos colaboradores envolve colmatar as suas necessidades ao nível da sua satisfação no trabalho. No capítulo 5.1.5, estão descritas as principais variáveis da satisfação dos colaboradores, nomeadamente, fatores ligados ao

local de trabalho, design do trabalho, desenvolvimento profissional e reconhecimento e premiação. Os gestores da Mobipium devem estabelecer um diálogo com os colaboradores, através da comunicação interna, para entender como podem fomentar positivamente essas variáveis e, deste modo, o seu envolvimento e compromisso.

De acordo com os dados recolhidos, por experiência da empresa, as avaliações semestrais de desempenho do colaborador são, por norma, essenciais para gerar *insights* sobre a sua satisfação com o trabalho e a empresa. Além disso, também são consideradas pelos entrevistados, como boas práticas de comunicação interna na empresa, atividades ligadas à formação e treino dos colaboradores. Por isso, sugere-se as seguintes atividades de formação e treino de CRM, baseadas na experiência da Mobipium: uma formação de *onboarding* dada pelo responsável de CRM; coordenação com os líderes das restantes áreas da Mobipium para formações periódicas sobre boas práticas do CRM; e a criação de um tutorial sobre utilização e potencialidades da ferramenta de CRM.

## 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

O presente projeto tinha como objetivo o desenvolvimento de uma implementação de CRM na Mobipium, uma *ad network* que dedica o seu modelo de negócio ao *programmatic advertising*, através da formulação dos seus processos *cross-functional* de CRM e da sua organização para uma implementação de sucesso.

Em primeiro lugar, definiu-se como os processos *cross-functional* de CRM devem ser formulados para a Mobipium. Os resultados do *strategy development process* demonstraram que a Mobipium identifica como seu atual, ou potencial cliente, qualquer *advertiser* da indústria e, por isso, utiliza uma segmentação de mercado pela indústria. Contudo, deve readaptar os seus processos de marketing a um nível *one-to-one* e explorar os segmentos de clientes com maior CLV.

O processo de *value creation* definiu que a Mobipium deve utilizar a CVP para aferir que valor pode oferecer aos seus *advertisers*, que o CLV é a métrica mais adequada para perceber qual o valor que pode receber dos *advertisers* e que, para maximizar o *lifetime value* dos *advertisers* deve utilizar diferentes processos de negócio, como práticas de co-criação baseadas na CVP.

De seguida, o *multi-channel integration process* da Mobipium, permitiu aferir quais os pontos de contacto da *customer journey* dos *advertisers* da Mobipium, que a CVP deve

ser a base para proporcionar uma *customer experience*, coerente, consistente e sensível ao contexto e que para criar uma visão única do cliente a reestruturação da ferramenta “caixa de comentários” na página de cliente será essencial.

O *information management process* da Mobipium estabeleceu que a empresa deve integrar soluções de CRM ao seu *data warehouse*, deve manter a operacionalização interna dos sistemas de TI, deve criar duas ferramentas de análise, nomeadamente, a ferramenta de análise de dados de negócio do cliente e de análise de risco financeiro do cliente. Quanto às aplicações *front-office*, sugeriu-se a criação de uma aplicação de automação de força de vendas e uma plataforma de visualização de dados de negócio para os *advertisers*. Por último, a aplicação de *back-office* ERP deve ter uma ligação estável com a ferramenta de análise de dados de negócio, para não influenciar negativamente o processamento de dados.

Para terminar, o *performance assessment process* definiu como prioridade a criação de um *balanced scorecard*, com base na ferramenta SPC, aplicado à Mobipium. Devem ser utilizados métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativo para aferir a qualidade de serviço interno e externo. Em seguida, sugeriu-se os KPI para monitorizar a performance de cada um dos elementos do SPC. O objetivo de definição destes KPI passa por monitorizar e compreender como os processos *cross-functional* contribuem para os resultados dos *shareholders* da Mobipium.

Em segundo lugar, definiu-se de que forma a Mobipium deve organizar-se para a implementação de CRM. Para começar, o elemento de implementação *readiness assesment* permitiu verificar os fatores de qualidade organizacional, técnica e de dados da empresa focal e possibilitou uma auditoria de CRM que revelou que a Mobipium deve focar a maioria dos seus recursos para CRM nos processos de *performance assessment*, *strategy development* e *value creation*. Depois, o elemento de implementação *change management*, determinou que a empresa deve atribuir um responsável sénior à implementação de CRM e que o mesmo ajude a melhorar os processos *cross-functional* da empresa, tendo por base a visão de CRM sugerida neste estudo. O elemento de *Project Management* estipulou que a empresa deve estabelecer uma posição preditiva quanto à evolução da indústria e do negócio, para evitar impedimentos de sucesso, como a má definição do escopo do projeto e as implicações de escala. Por último, o elemento

*employee engagement* estabeleceu o desenvolvimento de algumas práticas de comunicação interna da Mobipium em prol da satisfação do colaborador e, consequentemente, do envolvimento e compromisso na implementação do CRM.

Quanto às limitações desta investigação, destaca-se, primeiramente, o horizonte temporal do seu desenvolvimento, pois seria pertinente analisar os resultados da implementação de CRM na Mobipium, i.e., numa perspetiva longitudinal. O que não foi possível devido a limitações de tempo relacionadas com as responsabilidades académicas e profissionais do investigador. Depois, teria sido oportuno a obtenção de dados do ponto de vista dos *advertisers* da Mobipium, como processos ligados à sua interação com *publishers* ou *ad networks*, por forma a que a implementação de CRM fosse desenvolvida com *insights* dos clientes da empresa focal. Tal não foi possível por relutância da empresa.

No que respeita a estudos futuros, e no seguimento das limitações da investigação, sugere-se explorar de que forma os *advertisers* interagem com *publishers* e *ad networks*, do ponto de vista interno. Além disso, sugere-se que seja investigado como uma ferramenta tecnológica de CRM pode ser desenvolvida para corresponder às especificidades das *ad networks*. É importante reforçar que, por afirmação dos gestores da Mobipium, não existe uma ferramenta de CRM na indústria que se aplique às necessidades do negócio, deste modo, um estudo neste âmbito pode resultar em *insights* relevantes para o desenvolvimento da ferramenta e sua consequente comercialização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. doi:10.1108/JOCM-11-2013-0215
- Alshawhi, S., Missi, F., & Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.006
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210. doi:10.1016/j.indmarman.2010.06.032
- Bose, R. (2009). Advanced analytics: opportunities and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, 109(2), 155-172. doi:10.1108/02635570910930073
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnston, W. J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.155
- Bukhari, A. N., & Kazi, R. (2016). CRM triggers effectiveness through Customer Selection Orientation, Business Cycle Orientation, Cross-Functional Integration and Dual Value Creation: Myth or Reality. *Journal of Marketing Management*, 4(1), 163-171. doi:10.15640/jmm.v4n1a15
- Busch, O. (2016). The programmatic advertising principle. *Programmatic Advertising* 3-15. Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-25023-6\_1
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) People, process and technology. *Business process management journal*, 9(5), 672-688. doi:10.1108/14637150310496758
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (4<sup>th</sup> edition). California: Sage publications.
- Cunningham, C., Song, I. Y., & Chen, P. P. (2006). Data warehouse design to support customer relationship management analysis. *Journal of Database Management (JDM)*, 17(2), 62-84. doi:10.4018/jdm.2006040104

- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526-552. doi:10.1080/09585192.2016.1180312
- Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153-167. doi:10.1016/j.emj.2009.04.010
- Frow, P., Payne, A., Wilkinson, I. F., & Young, L. (2011). Customer management and CRM: addressing the dark side. *Journal of Services Marketing*, 25(2), 79-89. doi:10.1108/08876041111119804
- Ghauri, P. N., & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies: A practical guide* (3<sup>rd</sup> edition). Harlow, England: Pearson Education.
- González-Benito, Ó., Venturini, W. T., & González-Benito, J. (2017). CRM technology: implementation project and consulting services as determinants of success. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 16(02), 421-441. doi:10.1142/S0219622017500067
- Grewal, D., Bart, Y., Spann, M., & Zubcsek, P. P. (2016). Mobile advertising: a framework and research agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 3-14. doi:10.1016/j.intmar.2016.03.003
- Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254. doi:10.1007/BF02893863
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., & Eller, T. (2017). The service–profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61. doi:10.1509/jm.15.0395
- Hornstein, H. A. (2015). The integration of project management and organizational change management is now a necessity. *International Journal of Project Management*, 33(2), 291-298. doi:10.1016/j.ijproman.2014.08.005
- Ifinedo, P. (2008). Impacts of business vision, top management support, and external expertise on ERP success. *Business Process Management Journal*, 14(4), 551-568. doi:10.1108/14637150810888073

- Jaakkola, E., & Hakanen, T. (2013). Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, 42(1), 47-58. doi:10.1016/j.indmarman.2012.11.005
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, 41(1), 129-131. doi:10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Kaura, V., Durga Prasad, C. S., & Sharma, S. (2015). Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 33(4), 404-422. doi:10.1108/IJBM-04-2014-0048
- Kim, H. S., & Kim, Y. G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial marketing management*, 38(4), 477-489. doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.008
- Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh, E. H., & Hwang, H. S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert systems with applications*, 31(1), 101-107. doi:10.1016/j.eswa.2005.09.004
- Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551-568. doi:10.1007/s11747-018-00625-7
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36-68. doi:10.1509/jm.15.0414
- Lambert, D. M. (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. doi:10.1108/08858621011009119
- Laudon, K., & Laudon, J. (2017). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (15<sup>th</sup> edition). Harlow, England: Pearson Education.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69-96. doi:10.1509/jm.15.0420
- Lindič, J., & Marques da Silva, C. (2011). Value proposition as a catalyst for a customer focused innovation. *Management Decision*, 49(10), 1694-1708. doi:10.1108/00251741111183834

- Marcos-Cuevas, J., Nätti, S., Palo, T., & Baumann, J. (2016). Value co-creation practices and capabilities: Sustained purposeful engagement across B2B systems. *Industrial Marketing Management*, 56, 97-107. doi:10.1016/j.indmarman.2016.03.012
- McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1084-1094. doi:10.1108/03090560810891154
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. doi:10.1177/0893318914524536
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. doi:10.2307/1252308
- Mungamuru, B., & Weis, S. (2008). Competition and fraud in online advertising markets. In G. Tsudik (Ed.), *Financial Cryptography and Data Security. 12th International Conference, FC 2008. Lecture Notes in Computer Science. 5143*, pp. 187-191. Cozumel, Mexico: Springer. doi:10.1007/978-3-540-85230-8\_16
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176. doi:10.1509/jmkg.2005.69.4.167
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168. doi:10.1362/026725706776022272
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489. doi:10.1007/s11747-017-0523-z
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40. doi:10.4236/me.2011.23043
- Rayport, J. (2015, Junho 22) Is Programmatic Advertising the Future of Marketing? *Harvard Business Review*. Consultado a 21 de novembro de 2018, em <https://hbr.org/2015/06/is-programmatic-advertising-the-future-of-marketing>



- Reisch, S., & Rinderle, S. (2013). *Real time bidding—Next level performance marketing*. Consultado a 21 de fevereiro de 2019, em [https://bluesummit.de/wp-content/uploads/2013/02/blueSummit-Whitepaper\\_Real-Time-Bidding.pdf](https://bluesummit.de/wp-content/uploads/2013/02/blueSummit-Whitepaper_Real-Time-Bidding.pdf)
- Rivard, S., Raymond, L., & Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29-50. doi:10.1108/14637150810888073
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L., & Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143-150. doi:10.1016/j.bushor.2016.09.010
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7<sup>th</sup> edition). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Seitz, J., & Zorn, S. (2016). Perspectives of programmatic advertising. *Programmatic Advertising*, 37-51. Springer, Cham. doi:10.1007/978-3-319-25023-6\_4
- Steel, M., Dubelaar, C., & Ewing, M. T. (2013). Developing customised CRM projects: The role of industry norms, organisational context and customer expectations on CRM implementation. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1328-1344. doi:10.1016/j.indmarman.2012.08.009
- Tsang, M. M., Ho, S. C., & Liang, T. P. (2004). Consumer attitudes toward mobile advertising: An empirical study. *International journal of electronic commerce*, 8(3), 65-78. doi:10.1080/10864415.2004.11044301
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of marketing*, 68(4), 106-125. doi:10.1509/jmkg.68.4.106.42728
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of marketing*, 67(4), 30-45. doi:10.1509/jmkg.67.4.30.18685
- Verhoef, P. C., & Lemon, K. N. (2013). Successful customer value management: Key lessons and emerging trends. *European Management Journal*, 31(1), 1-15. doi:10.1016/j.emj.2012.08.001

- Yeoh, W., & Koronios, A. (2010). Critical success factors for business intelligence systems. *Journal of computer information systems*, 50(3), 23-32. doi:10.1080/08874417.2010.11645404
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th. ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXOS

Anexo 1 – Guião das Entrevistas

TABELA 1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Questões	CEO	CTO	CFO	AM	MB	PM	HRM
<b>Introdução</b>							
Descreva o negócio da Mobipium e a sua função na empresa.	X	X	X	X	X	X	X
Na sua opinião, qual é o papel dos Advertisers no negócio da Mobipium?	X	X		X	X	X	
Na sua opinião, qual é o papel dos Publishers no negócio da Mobipium?	X	X		X	X	X	
<b>QI1) De que forma os processos de CRM da Mobipium devem ser formulados e articulados para a implementação de CRM?</b>							
Qual é a visão de negócio da empresa?	X						
Que barreiras existem à entrada de novos concorrentes na indústria?	X			X	X	X	
Como outras empresas podem entregar um produto/serviço substituto ao da Mobipium?	X			X	X	X	
Quem são os fornecedores da Mobipium e qual é o seu poder de negociação?	X			X	X	X	
Quem são os compradores da Mobipium e qual é o seu poder de negociação?	X			X	X	X	
Quem são os atuais clientes da Mobipium?	X			X	X	X	
E potenciais clientes?	X			X	X	X	
De que forma a Mobipium segmenta os seus clientes?	X			X	X	X	
Que outros critérios de segmentação sugere?	X			X	X	X	
Quais são os recursos empresariais utilizados para entregar valor aos clientes?	X			X	X	X	
De que forma esses recursos empresariais são partilhados com o cliente?	X			X	X	X	
Quais são os recursos e processos utilizados para adquirir conhecimento do mercado?				X	X	X	
Como classifica a capacidade de inovação da Mobipium?	X	X		X	X	X	
Na sua opinião, quais são os recursos gastos com um cliente?	X	X	X	X			
Além da receita, quais são os critérios que devem ser utilizados para aferir o valor de um cliente?	X		X	X	X	X	
Existem estratégias utilizadas para a gestão de diferentes segmentos de clientes? Se sim, quais?				X			
De que forma a Mobipium procede à co-criação de serviço com os seus clientes?				X	X	X	
Como interage com os diversos departamentos da empresa para proceder à entrega do serviço co-criado com o cliente?				X			
Quais considera serem os pontos de contacto do cliente com a Mobipium, internos ou externos, antes do processo de integração entre as empresas?	X			X			
Quais considera serem os pontos de contacto do cliente com a Mobipium, internos ou externos, durante o processo de integração entre as empresas?	X			X			

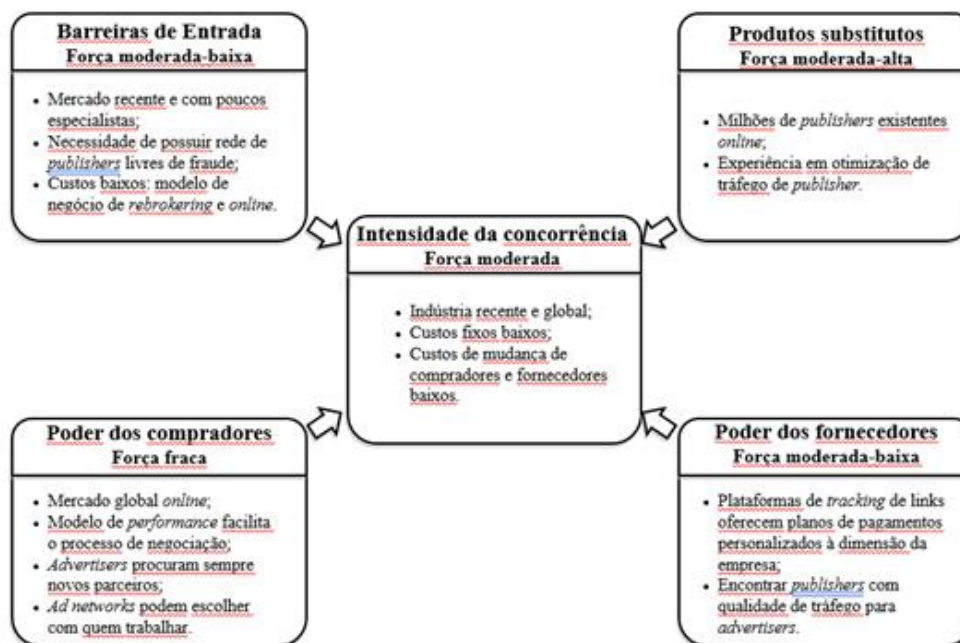
DESENVOLVIMENTO DE UMA IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA UMA EMPRESA DE PROGRAMMATIC  
ADVERTISING: O CASO DA MOBIPIMUM

Quais considera serem os pontos de contacto do cliente com a Mobipium, internos ou externos, depois do processo de integração entre as empresas?	X			X			
De que forma estes pontos de contacto apresentam elementos ligados à Mobipium?	X						
De que forma estes pontos de contacto recolhem inputs de informação da interação com os clientes?				X			
Na sua opinião, quais devem ser os tipos de análise de dados sobre os clientes e performance de negócio que o CRM deve permitir?			X	X	X	X	
Para a sua função, quais são as ferramentas de análise de performance de negócio que utiliza?			X	X	X	X	
Que outras ferramentas de análise de negócio eram importantes existir?			X	X	X	X	
Utiliza alguma aplicação de front-office, interna ou externa, para melhorar a sua interação com o cliente nos pontos de contacto, por forma a aumentar as vendas, atendimento, cross e up selling?				X			
Quais são as aplicações de back-office que utiliza para processos de negócio internos?			X	X	X	X	
Quais são os principais fatores para se encontrar satisfeito enquanto colaborador da Mobipium?				X	X	X	
Quais considera ser os principais fatores para que um atual ou potencial cliente da Mobipium se considere satisfeito?	X			X	X	X	
<b>Q12) De que forma a Mobipium deve organizar-se para a implementação de CRM?</b>							
Existe uma estratégia de CRM da Mobipium?	X						
Quais os benefícios que considera obter de um CRM?	X	X	X	X	X	X	
Quantos colaboradores existem na Mobipium e qual o seu nível de competência a nível de utilização das TI?		X					
Enquanto um dos gestores da Mobipium, qual é a sua disposição para o suporte e financiamento deste projeto?	X	X					
De que forma o CRM apoia os objetivos e estratégia de negócio?	X						
De que forma o CRM ajuda a gerir as relações com os Advertisers e Publishers da Mobipium?				X	X	X	
Existe alguma lei ou regulamento da indústria relativo à utilização do CRM?				X			
De que forma os concorrentes da Mobipium influenciaram a decisão de adopção de um CRM?	X			X			
Que custos, como compra, implementação e integração de CRM existiu até ao momento?		X	X				
Que critérios foram utilizados para o desenvolvimento do CRM da Mobipium?		X		X			
Quão complexo considera ser o CRM da Mobipium?		X	X	X	X	X	
Qual é a infraestrutura de TI da Mobipium e de que forma auxilia na operacionalização do CRM?		X					
Como está estruturada a base de dados de clientes da Mobipium?		X					
Como classifica a qualidade dos dados sobre os clientes?			X	X	X	X	
Quais são as ferramentas ou processos utilizados para avaliar a qualidade de dados de cliente?		X					
Do ponto de vista de aquisição de dados sobre clientes, que fontes internas e externas são utilizadas e como?				X			
Quem é o atual responsável de CRM da empresa?	X	X					
Na sua opinião, que processos empresariais podem ajudar a fomentar uma mudança da cultura organizacional ligada ao CRM?							X
Como estão organizados os diferentes departamentos da Mobipium?	X						
De que forma a Mobipium promove a liderança efetiva dos seus colaboradores?							X

Quais são as atividades realizadas com os colaboradores por forma a promover o envolvimento e compromisso com a empresa?							X
Quais são os objetivos e processos ao nível da comunicação interna que a Mobipium utiliza?							X

## Anexo 2- Cinco Forças da Indústria

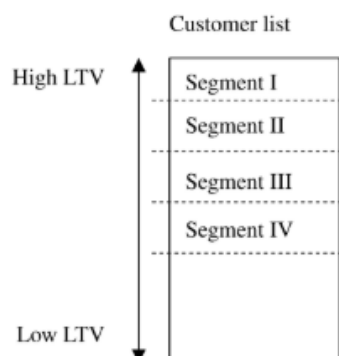
Figura 2 – Cinco Forças da Indústria



Fonte: elaboração própria.

## Anexo 3 – Segmentação de clientes por CLV

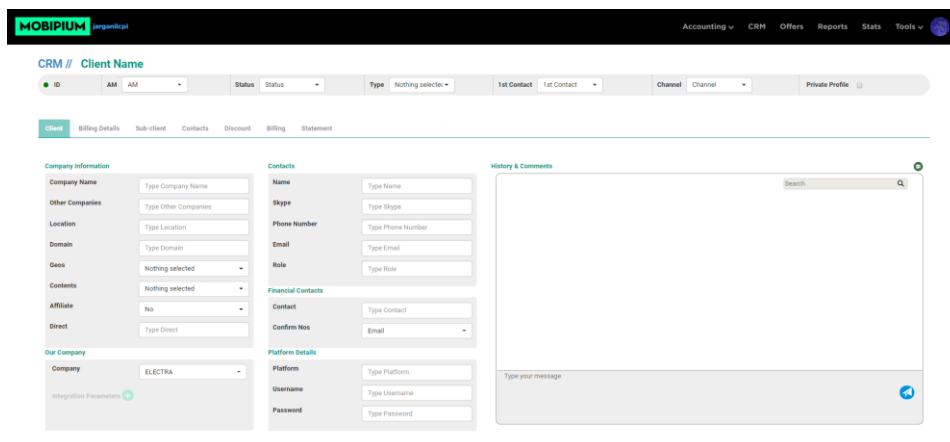
Figura 3 – Segmentação de clientes por CLV



Fonte: Kim *et al.* (2006).

#### Anexo 4 – Página de cliente no CRM da Mobipium

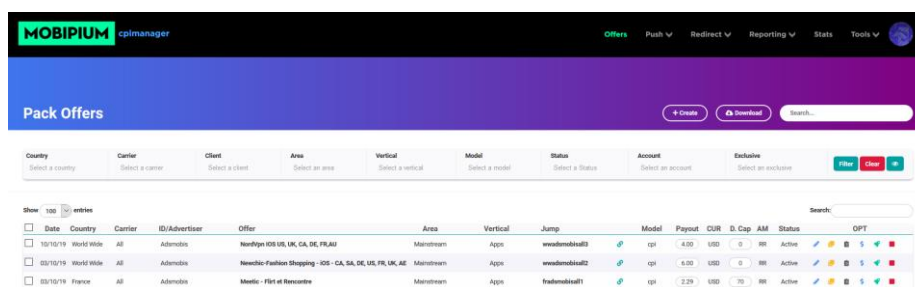
Figura 4 – Página de cliente no CRM da Mobipium



Fonte: Mobistein, 2019.

#### Anexo 5 – Páginas das ofertas no ERP da Mobipium

Figura 5 – Páginas das ofertas no ERP da Mobipium



Date	Country	Carrier	ID/Advertiser	Offer	Area	Vertical	Jump	Model	Payout	CUR	D. Cap	AM	Status	OPT
10/10/19	World Wide	All	Admobios	NewSign iOS US, UK, CA, DE, FR, AU	Mainstream	Apps	www.mobistat2	cpi	5.00	USD	0	80	Active	
03/10/19	World Wide	All	Admobios	NewSign Fashion Shopping - iOS - CA, SA, DE, US, FR, UK, AU	Mainstream	Apps	www.mobistat2	cpi	6.00	USD	0	80	Active	
03/10/19	France	All	Admobios	Mobile - Fiat et Renaulte	Mainstream	Apps	fr.mobistat1	cpi	2.29	USD	70	80	Active	

Fonte: Mobistein, 2019.

#### Anexo 6 – Página de download de reports no ERP da Mobipium

Figura 6 - Página de download de reports no ERP da Mobipium



Fonte: Mobistein, 2019.

### Anexo 7 – Service-Profit Chain

Figura 7 – Service-Profit Chain



Fonte: Hogueve *et al.* (2017).

### Anexo 8 – CRM Scorecard Framework

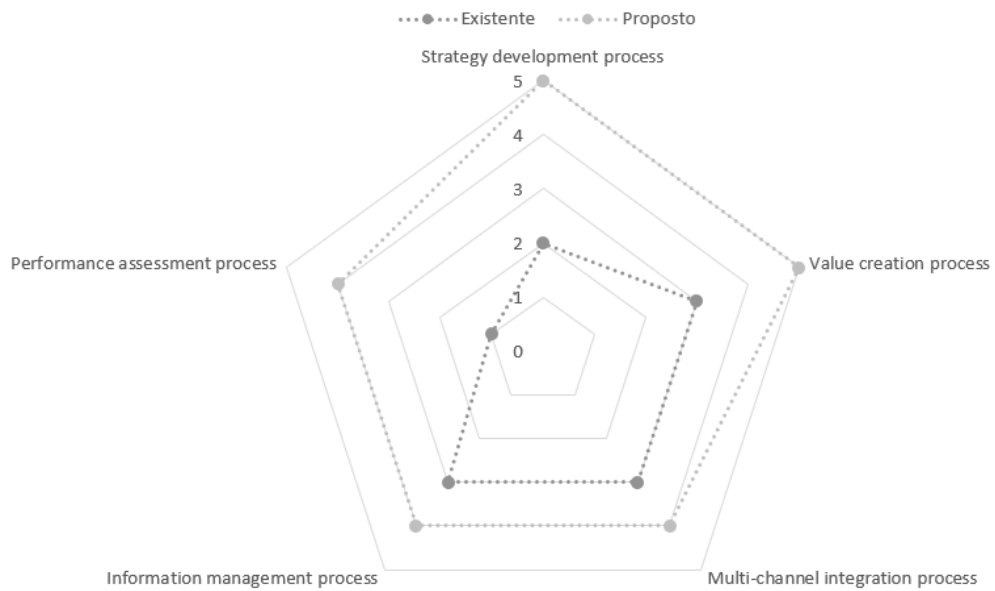
Figura 8 – CRM Scorecard Framework

Perspective	Component	Example of measures	
		Perceptual	Objective
Organizational performance	Shareholder value		SHV
	Profitability	Reinartz et al. (2004)	ROA, ROI, Net sale (\$), Net sales/employee
Customer	Customer equity		Customer equity, CLV, Profit/customer
	Customer loyalty	Agustin and Singh (2005)	RFM
Process	Customer satisfaction	Fornell (1992)	Satisfied customer ratio (%)
	Customer value	Rust et al. (2004)	Customer complaints (#)
INFRA IT	Customer acquisition	Reinartz et al. (2004)	Leads per channel, acquisition (#), visits of web(#), win-back (%), profitability of new customer, response rate, sales success rate (hit ratio), prudent contact rate
	Customer retention	Reinartz et al. (2004)	Response time (wait time), complaints resolved on 1st call (%), retention rate (%), delivery time, customer churn rate, reject rate by delivery, trouble tickets cleared
Human capital	Customer expansion	Reinartz et al. (2004)	Share of wallet (%), core customer ratio (%), cross/up-sell rate, value per order
	CRM technology	Reinartz et al. (2004)	Technological capacity for 3 types of customer info.(#), IT sufficiency, customer info. accuracy (%), customer info. integration (%), system stability
Orga. alignment	Employee behavior	Donovan et al. (2004)	Human capital readiness (%), job efficiency (time per job, calls handled per call center staff (Sales rep coverage)), profit per emp., rate of satisfied serviced-customer
	Employee satisfaction	Maxham III and Netemeyer (2003)	Key employee turnover
Culture	Management attitude	Leonard-Barton and Deschamps (1988)	
	Training	Reinartz et al. (2004)	Training days/employee
Explicit goal	Reward system		
	Organizational structure		
	Partnership	Anderson and Narus (1990)	Improvement in diversity profile
	Market orientation	Jaworski and Kohli (1993)	Vendor diversity
	Explicit goal	Pearson (1979)	Frequency of customer survey, customer knowledge creation (#)

Fonte: Kim *et al.* (2009).

*Anexo 9 – Auditoria de CRM da Mobipium*

Figura 9 – Auditoria de CRM da Mobipium



Fonte: elaboração própria.



DESENVOLVIMENTO DE UMA IMPLEMENTAÇÃO DE CRM PARA UMA EMPRESA DE PROGRAMMATIC  
ADVERTISING: O CASO DA MOBIPIUM

*Anexo 10 – Análise dos fatores de qualidade organizacional, técnica e dados da  
Mobipium*

TABELA 2 – ANÁLISE DOS FATORES DE QUALIDADE ORGANIZACIONAL, TÉCNICA E  
DADOS DA MOBIPIUM

Grupos de Fatores	Fator de qualidade de CRM	Análise do fator de qualidade
Fatores de qualidade organizacional	Benefícios de implementação	Colaboradores compreendem benefícios de implementação de CRM ao nível da gestão da informação do cliente.
	Competências de TI dos colaboradores e gestores	CTO indica que os colaboradores revelam um nível médio-alto na utilização das TI e que este nível é um requisito na contratação tendo em conta a esfera de ação da Mobipium.
	Dimensão da organização	Média empresa - 65 colaboradores.
	Suporte dos gestores e financiamento	Os gestores e co-fundadores da Mobipium, CEO e CTO, revelaram a sua disposição para suporte e investimento à implementação de CRM. Consideram ser um projeto essencial pela possibilidade de retorno, através da criação de processos de automação na gestão de clientes que suprimam custos como esforço e tempo dos seus colaboradores.
	Estratégia de CRM e objetivos de negócio	O CEO da Mobipium revelou que não existe uma estratégia de CRM e que o mesmo surgiu como uma forma de colmatar necessidades ao nível da gestão de clientes. Não existia um repositório de dados único que compilasse os dados dos clientes e que estivesse disponível a diferentes áreas do negócio, como as equipas de produção, financeira e marketing e vendas.
	Dimensão dos compradores e fornecedores	Os entrevistados referem-se aos compradores como advertisers e aos fornecedores como publishers. Na sua opinião, o CRM deve possibilitar o acesso rápido a informação atualizada e coerente com o historial de negócio com o advertiser, que irá contribuir para a passagem de contas entre AMs e para a adaptação do discurso à necessidade do advertiser. Na dimensão de publishers os entrevistados indicam a importância de historial de negócio entre advertiser e publisher.
	Barreiras externas	Não existem barreiras externas à utilização de CRM na indústria.
	Pressão competitiva	Não existe um CRM third-party desenvolvido para a indústria, por isso acreditam que mais concorrentes da indústria tenham desenvolvido os seus próprios sistemas de CRM dada as competências dos concorrentes com as Tecnologias de Informação. Por isso para a Mobipium o CRM desenvolvido in-house é visto como uma vantagem competitiva.
Fatores de qualidade técnica	Custos de compra	Não existiram custos de compra pois a ferramenta de CRM foi desenvolvida pela equipa de IT. Porém existem custos de servidor relacionados com alojamento e operação diária do sistema, bem como custos associados à mão-de-obra da equipa de IT.
	Implementação e integração	Dois developers dedicaram-se ao desenvolvimento da ferramenta a full-time durante dois meses e, atualmente, um elemento ainda dedica cerca de 5 horas por semana para manutenção e suporte.
	Avaliação do sistema e critérios de escolha	O primeiro critério de desenvolvimento foi criar um repositório de dados de contato e negócio do cliente, que permitisse a diferentes equipas aceder à informação de forma rápida, intuitiva e autónoma.
	Complexidade	A interface básica leva os entrevistados a definir a ferramenta de CRM da Mobipium como pouco complexa. Defendem que a ferramenta é focada na visualização e não permite cruzamentos de dados profundos, além da opção de filtro e pesquisa nos separadores de clientes e das ofertas.
	Infraestrutura de TI	O departamento de TI da Mobipium é constituído por 7 colaboradores, incluindo o CTO. A equipa compra todos os servidores em que a Mobipium opera e desenvolve o seu próprio ERP por forma a que todos os dados de negócio da Mobipium estejam alojados nessa plataforma.
	Integração e suporte pós-compra	O CRM foi construído como extensão do sistema ERP da empresa e rapidamente foi feita a integração com o sistema de reporting para que fosse possível a exportação de dados sobre o negócio com os clientes para proceder à sua análise em excel. Mais tarde, foi realizada a integração com o processo financeiro da empresa e mais concretamente com a ferramenta de automatização do processo de faturação. Esta integração permitiu às equipas de sales e finance coordenarem esforços para controlo de pagamentos dos advertisers.
Fatores de qualidade de dados	Infraestrutura de dados do cliente	<p>Quanto à estrutura de base de dados de clientes, a Mobipium utiliza um data warehouse inserido no ERP da empresa, “Mobistein”. Os dados sobre os clientes estão divididos em duas páginas do Mobistein, “CRM” e “Offers”, enquanto que os dados de atividade de negócio que envolve os clientes devem ser exportados em formato .csv de um separador diferente, “Reporting”. Apenas os Account Managers têm acesso à página “CRM”, que inclui todas as entries de clientes em formato de linha e permite um filtro e pesquisa de clientes. Ao selecionar uma das linhas de cliente é aberta a “página do cliente” constituída por uma “barra de status” e diferentes separadores. A “barra de status” mostra o identificador numérico do cliente, o AM responsável pela conta, o status (live, paused, lead), se é uma adnetwork ou um cliente direto, se o primeiro contato veio do cliente ou da Mobipium e o canal de contato (formulário do website da Mobipium, LinkedIn, Email, Skype, conferência ou Facebook).</p> <p>O primeiro separador, “Client”, apresenta dados gerais de atividade de negócio - receita dos últimos 7 dias, receita dos últimos 6 meses e as últimas ofertas criadas. Existem campos para inserção de dados: da empresa - nome, empresas associadas, localização de offices, domínio, países que trabalha, conteúdos (verticais); do contacto primário - nome, Skype ID, número de telemóvel, endereço de email e a sua função; do contacto financeiro - nome e email; de acesso à plataforma online do cliente - URL, username e password; de parâmetros de integração entre os servidores da empresa. Por último, existe também uma caixa de comentários.</p> <p>O separador seguinte, “Billing Details”, apresenta campos de informação relativos aos dados de faturação do cliente e o alojamento dos contratos de atividade com o cliente. O separador “Sub-client”, à semelhança do separador anterior, apresenta campos para dados de faturação para entidades fiscais diferentes do cliente por país. O separador “Contacts” é utilizado para adicionar contactos secundários do cliente. O separador “Discounts” serve para introduzir valores descontados pelo advertiser, em caso de fraude por exemplo. O separador “Billing” em que o AM procede à faturação do advertiser. O separador “Statement” em que o AM pode consultar as faturas efetuadas ao cliente e o seu estado de pagamento. O último separador desta página, é o separador “Advertisers Platform” onde o AM pode criar uma conta de acesso à plataforma de advertisers da Mobipium, que permite ao cliente aceder aos dados de atividade de negócio em tempo real.</p> <p>A página “Offers” pode ser acessada pelos colaboradores de sales, Media Buying e Publishers Managers e segue a mesma estrutura da página “CRM”. Todas as ofertas dos advertisers podem ser pesquisadas ou filtradas e são apresentadas em linhas. As opções de filtro são por país, operadora móvel, cliente, área (se é uma oferta para a equipa de Media Buying ou Publishers Managers), a vertical ou tipo da oferta, o modelo de compra (CPA, CPL, CPI ou CPS) o status (Active, Disabled, Paused-Client ou Paused-Mobipium), e o Account Manager. Depois cada linha da oferta tem todas estas informações mais a data de criação, o nome da oferta, o jump que é o código da oferta para o sistema, o link do jump, o payout da oferta, o cap diário, e os campos de preview, edição, clone, edição de cap e pausa.</p> <p>Os entrevistados revelaram alguns problemas quanto à qualidade dos dados. A ausência de métricas de performance sobre a prestação dos produtos dos advertisers (número de conversões ou receita gerada pela oferta nos últimos 6 meses) nas páginas individuais das ofertas dificultam dificuldades às equipas de produção. Por não conseguirem aferir de forma rápida quais são as ofertas com melhor performance, causa entropia no momento de testes de promoção.</p> <p>A ferramenta “caixa de comentários” na página de cliente não é prática e, consequentemente, pouco utilizada, devido ao seu modo de apresentação básico e método de pesquisa pouco funcional. Isto causa dificuldades a diferentes equipas em compreender o histórico de relacionamento do cliente.</p>
	Qualidade de dados de cliente	O desenvolvimento apressado e fraca definição do escopo do projeto do CRM provoca dificuldades ao nível da troca de dados entre o CRM e ERP da empresa, o que afeta, por exemplo, o processo de faturação.
	Ferramentas e processos de avaliação da qualidade de dados	Não existe na Mobipium nenhuma ferramenta ou processo que faça a avaliação da qualidade dos dados do cliente. O CTO da organização considera que a falta de processos de automatização de limpeza do sistema de CRM pode mesmo causar congestionamento no processamento de dados da ferramenta. Neste momento todas as entries dos clientes no CRM são acumuladas e apagadas quando é pedido por colaboradores da equipa de sales.
	Classificação de fontes de dados de cliente	A aquisição de dados de cliente é feita apenas de forma interna. Por um lado, os dados de performance de negócio com o cliente são todos armazenados de forma automática no ERP da empresa, nomeadamente dados sobre os clicks, conversões e receita de cada oferta. Por outro, todos os dados de informação sobre o cliente são recolhidos de forma manual pelos Account Managers, através das ferramentas de comunicação Skype e Outlook. Depois, cabe-lhes preencher os campos de informação das páginas dos clientes no CRM com os mesmos dados. Contudo, por serem “campos abertos”, muitos Account Managers optam por preencher apenas alguns dos campos, o que acaba por criar problemas futuros pela falta de informação sobre o cliente.